Kooperations- und Konzentrationstendenzen im Güterkraftverkehrsgewerbe und ihre Konzequenzen für die Straßenverkehrsgenossenschaften

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von

Engelbert Normann

Borghorst/Westf.

1972

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547219_0030

Kooperations- und Konzentrationstendenzen im Güterkraftverkehrsgewerbe und ihre Konzequenzen für die Straßenverkehrsgenossenschaften

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von

Engelbert Normann

Borghorst/Westf.

1972

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Erster Berichterstatter: Prof. Dr. Erik Boettcher

Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Helmuth St. Seidenfus

Dekan: Prof. Dr. Joachim Schumann

Tag der mündlichen Prüfung: 2/3. Mai 1972

Meinen Eltern

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	1
I. Kapitel	
Das Güterkraftverkehrsgewerbe in der Verkehrsmarktordnung der BRD	5
A) Unternehmensformen und -strukturen im Güterkraftverkehrsgewerbe	5
I) Vorbemerkungen	5
II) Das Güternahverkehrsgewerbe	9
1) Der Marktzugang	9
2) Die Preisbildung	11
3) Die Tarifüberwachung	14
4) Allgemeine Markt- und Strukturdaten des Güternahverkehrsgewerbes	16
III) Das Güterfernverkehrsgewerbe	19
1) Der Marktzugang	19
2) Die Preisbildung	20
3) Die Tarifüberwachung	22
4) Allgemeine Markt- und Strukturdaten des Güterfernverkehrsgewerbes	24
5) Das Verhältnis von Transport- und Speditionsunternehmen	27
a) Reine Transportunternehmen	28
b) Reine Speditionsunternehmen	28
c) Die Kraftwagenspeditionen als Mischform	30
B) Die rechtlichen und wirtschaftlichen Besonderheiten im Werkverkehr	32

Seite

II. Kapitel
Entwicklung, Organisation und Zielsetzung der Straßenverkehrsgenossenschaft bis zur Gegenwart 34
A) Die Genossenschaftsidee vor Gründung der heutigen Straßenverkehrsgenossenschaften 34
I) Die Genossenschaftsbewegung bis zur R K B - Gründung 34
II) Der Reichskraftwagen-Betriebsverband (RKB) 37
B) Die Gründungsära der Straßenverkehrsgenossenschaften 40
C) Die Entwicklung und Zielsetzung der SVG-Organisation bis zur Gegenwart 45
I) Die Förderungsaktivitäten und -methoden 45
1) Der Frachtenbereich 45
a) Die Frachtenprüfung 45
b) Die Frachtabrechnung 48
c) Die Frachtenstundung 49
2) Beschaffungsbereich 51
a) Die Beschaffung von Einsatzfaktoren 51
aa) Das Warengeschäft 51
ab) Das Finanzierungsgeschäft 54
ac) Das Versicherungsgeschäft 55
b) Die gemeinschaftliche Auftragsbeschaffung 56
c) Die Unterwegsbetreuung 61
3) Die Zentralisierung des Rechnungswesens 65
4) Der genossenschaftliche Informations- und Beratungsdienst 65
D) Die Zielsetzung der Straßenverkehrsgenossenschaften aufgrund konkreter Funktionsausübungen 66

Seite

III. Kapitel

Die bisherigen Konzentrations- und Koopertaionstendenzen im gewerblichen Güterkraftverkehr 71

A) Kooperation und Konzentration - Begriffe und Formen 71

B) Bisherige Koopertaions- und Konzentrationstendenzen im Güterkraftverkehrsgewerbe 71

I) Konzentration und Kooperations im Güternahverkehr 71

II) Konzentration und Kooperation im Güterfernverkehr 77

III) Bisherige Konzentrations- und Kooperationstendenzen im Speditionsbereich 83

IV. Kapitel

Prognose künftiger Kooperations- und Konzentrationstendenzen im Güterkraftverkehrsgewerbe 87

A) Antizipation der künftigen Rahmenordnung 87

I) Fiktion und Wirklichkeit "verkehrswirtschaftlicher Besonderheiten" 87

II) Stand und Richtung der gesetzgeberischen Maßnahmen 90

B) Die ökonomischen Auswirkungen und Strategiealternativen in einer liberalisierten Rahmenordnung 94

I) Vorbemerkungen 94

II) Einzelwirtschaftliche Kriterien optimaler Unternehmenseinheiten im Güterkraftverkehrsgewerbe 95

1) Die nur kostenorientierte optimale Betriebsgröße 95

Seite

a) Kostenstruktur und Leistungseinheit im Güterkraftverkehrsbetrieb 95

b) Der Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und reinen Produktionskosten 98

c) Die kurzfristigen Anpassungseffekte in ihrer Betriebsgrößenabhängigkeit 104

d) Der Einfluß weiterer Kostenfaktoren auf das langfristige Durchschnittskostenminimum 106

2) Die absatzwirtschaftlichen Kriterien optimaler Unternehmensgrößen 109

a) Allgemeine Charakteristika relevanter Verkehrsmärkte 109

b) Determinanten "großer" Unternehmenseinheiten 111

ba) Die gegengewichtige Marktmacht als Notwendigkeit 111

bb) Die Direkt-Akquisition als Folge des Selbsteintritts 112

bc) Nachfragederivativum und Risikomischung 113

bd) Absatzpolitisches Instrumentarium in Verkehrsbetrieben 115

c) Die Inter-Verkehrsträger-Kooperation als besonderes Größenkriterium 119

Seite

III) Die Strategiealternativen auf dem Weg zu zukunftssicheren Wettbewerbseinheiten 122
1) Vorbemerkungen 122
2) Kartellierung auf freiwilliger Basis 124
3) Wachstum aus eigener Kraft 125
4) Kooperation und Konzentration als relevante Strategien 126
a) Horizontalkooperation und -konzentration 127
aa) Akquisitionsgenossenschaften 127
ab) Fusionierte Akquisitionsgesellschaften 130
b) Vertikalkooperation und -konzentration 132
ba) Die Möglichkeiten zwischen Transportunternehmen und 'reinen' Speditionen 132
bb) Die Möglichkeiten zwischen Transportunternehmen und Kraftwagenspeditionen 134

V. Kapitel

Kooperation und Konzentration im Mitgliederbereich als Problem der bestehenden Gewerbeorganisationen 137

A) Problemstellung
B) Möglichkeiten und Grenzen der bestehenden Gewerbeverbände 138
C) Die Intensivkooperation und Konzentration auf der Mitgliederebene und ihre Konsequenzen für die bestehenden Straßenverkehrs-Genossenschaften 143

Alternative I : Die SVGen als Zentren integrierter Akquisitionsgenossenschaften? 144

Alternative II: Kooperations- und Konzentrationsberatung und die Rahmenförderung als mittelfristige Aufgaben der Straßenverkehrs-Genossenschaften 151

1) Die Möglichkeiten genossenschaftlicher Betriebsberatung 151

2) Die Möglichkeiten der SVG-Rahmenförderung 154

a) Factoring-Beispiel einer neuen Förderungsleistung 154

b) Die künftigen Chancen der Laderaumverteilung (LRV) 157

c) Die Entwicklungsmöglichkeiten der übrigen SVG-Aktivitäten 159

Alternative III: Die langfristige Verselbständigung der SVGen (Die Management-Strategie) 161

Schlußbemerkungen 168

Literaturverzeichnis 170

Einleitung

Die Mehrzahl genossenschaftlich organisierter und strukturierter Wirtschaftsgebilde in der Bundesrepublik befindet sich derzeitig im Stadium in Angriff genommener oder schon abgeschlossener tiefgreifender "Reformationen".
Wachsende Wettbewerbsintensitäten auf expandierenden Märkten, Wandlungen der Marktstrukturen, wachsenden Unternehmenseinheiten, das Streben nach bestmöglichen Nutzungen des technischen Fortschritts sind die üblichen Erscheinungen, Kooperation und/oder Konzentration das allgemein propagierte Rezept zur Wahrung der unternehmerischen Überlebenschancen.
Angesichts derartig tiefgreifender Wandlungen innerhalb vieler Bereiche genossenschaftlicher Wirtschaftsformen sind die Straßenverkehrsgenossenschaften insgesamt gekennzeichnet durch eine - man ist versucht zu sagen - scheinbare Stabilität und innere Ausgeglichenheit; mit Recht kann man hier von einer "Sonderstellung" [1] der Straßenverkehrsgenossenschaften sprechen. Diese beruht primär auf einer rechtlich-verkehrspolitischen Sonderbehandlung der Güterkraftverkehrsunternehmen als den Trägern der Straßenverkehrsgenossenschaften - ist also Resultante einer "eigenartigen" Verkehrspolitik.

Die besondere Art von reglementierenden Gesetzesbestimmungen, durch die die Unternehmungen dieser Branche in ihren Aktionsparametern eingeschränkt werden, ist der Ausgangspunkt für die nachfolgende Diskussion der relevanten gegenwärtigen und zukünftigen Aufgabenstellungen und Probleme der Straßenverkehrsgenossenschaften.

---

1) Hamm, Walter: Die Straßenverkehrsgenossenschaften vor neuen Aufgaben, in : Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim (Hrsg.Weisser,G.), Göttingen 1968, S. 498.

Während üblicherweise unter dem Begriff "Soziale Marktwirtschaft" [1] die Dominanz des Leistungswettbewerbes in seinen vielfältigsten Erscheinungsformen verstanden wird, und ein "Zuwenig an Wettbewerb" staatliche Korrekturmaßnahmen auf der Grundlage des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (G W B) erzwingt, gehört unter anderem der Verkehrssektor allgemein und der gewerbliche Gütertransport im besonderen zu den sogenannten Bereichsausnahmen, weil hier aufgrund struktureller, technischer, historischer und sonstiger Gegebenheiten die Funktionsfähigkeit des Leistungswettbewerbes als nicht hinreichend gewährleistet angesehen wird.[2]. Auf diese Begründung, hinter der sich eine bestimmte Ansicht über die "Besonderheiten der Verkehrswirtschaft" verbirgt, wird nachfolgend noch näher einzugehen sein.

Im nachfolgenden 1. Kapitel werden die gegenwärtige, reglementierte Verkehrsmarktordnung sowie die daraus erwachsenden speziellen Strukturtypen im Güterkraftverkehrsgewerbe lediglich in groben Zügen dargestellt, einschließlich des Verhätnisses der am Güterverkehrsmarkt auftretenden Anbieter und Nachfrager - soweit für diese Untersuchung notwendig.
Im 2. Kapitel wird, aufbauend auf den rechtlichen und ökonomischen Branchenbesonderheiten der Mitgliederbetriebe, die Entwicklung der Straßenverkehrsgenossenschaften bis zur Gegenwart aufzuzeigen sein. Das folgende Kapitel befaßt sich mit den bisherigen Konzentrations- und Kooperationstendenzen dieser Branche allgemein, also mit Erscheinungen, die zum Teil außerhalb der bestehenden Straßenverkehrsgenossenschaften in anderen ebenfalls ökonomisch motivierten Gruppenbildungen innerhalb des Gewerbes zu beobachten sind.

---

1) Vgl. Müller-Armack, Alfred: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik-Studien und Konzepte zur Sozialen Marktwirtschaft und zur europäischen Integration, Freiburg 1966.
2) Vgl. Deutscher Bundestag: Begründung zu dem Entwurf eines Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, BT-Drucksache II/1158

Im 4. und 5. Kapitel wird der Versuch unternommen, künftige Entwicklungen, Probleme und Konsequenzen des Güterkraftverkehrsgewebes und dementsprechend der Straßenverkehrsgenossenschaften zu diskutieren. Eine kritische Erörterung der "Besonderheiten der Verkehrswirtschaft" wird am Anfang stehen, weil mit deren Beurteilung unmittelbar die Art und Weise künftiger verkehrswirtschaftlicher Rahmenbedingungen als der wesentlichsten Komponente langfristiger Unternehmensentscheidungen - wie sie insbesondere Konzentration und/oder Kooperation darstellen - verbunden ist. Es werden in dieser Arbeit - das sei vorweggenommen - der im weitesten Sinne liberalisierten, also marktwirtschaftlich orientierten Verkehrswirtschaft (zumindest auf dem hier interessierenden Sektor gewerblichen Güterkraftverkehrs) die größten Chancen der Realisierung im Rahmen der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft eingeräumt. Dieses Teilergebnis wird den Fortgang dieser Untersuchung selbstverständlich nachhaltig beeinflussen.
Im 4. Kapitel sind mithin auch all die einzel- und branchenwirtschaftlichen Aspekte der Phänomene Konzentration und Kooperation zu beleuchten, die erst unter derartig veränderten Rahmenbedingungen für die Güterkraftverkehrsunternehmen ökonomische Bedeutung erlangen und in deren langfristigen Unternehmenskonzeptionen zu berücksichtigen sind. Dabei wird, aufbauend auf den veränderten Kriterien optimaler Betriebsgrößen und Wettbewerbseinheiten , die besondere Bedeutung von Konzentration und Kooperation als d e n langfristigen unternehmerischen Anpassungsstrategien herauszustellen sein.
Im 5. Kapitel werden die die Straßenverkehrsgenossenschaften betreffenden Konsequenzen - hervorgerufen durch veränderte Rahmenbedingungen und entsprechende Reaktionen bei den Mitgliedern - aufzuspüren sein.

Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich vornehmlich auf den Gesamtkomplex Straßenverkehrsgenossenschaften in Form der bestehenden regional organisierten "Straßenverkehrsgenossenschaften" (S V G), insoweit sie Mitglieder der "Bundes-Zentralgenossenschaft Straßenverkehr " (B Z G) in Frankfurt am Main sind.

Natürlich werden auch andere Formen der Zusammenarbeit in dieser Branche - zum Teil in der Rechtsform eingetragener Genossenschaften - heranzuziehen sein; allerdings nur insoweit, als es für eine vollständige Behandlung der SVG-Organisation in Gegenwart und Zukunft im Sinne der gestellten Aufgabe notwendig erscheint. Für das 3. Kapitel als einer Bestandaufnahme bisheriger Konzentration und Kooperation gilt diese Einschränkung nur bedingt.

Eine weitere thematische Beschränkung auf Güterkraftverkehrsunternehmen, also der Ausschluß solcher Unternehmen, die Personenbeförderung betreiben, wird damit gerechtfertigt, daß letzteren aufgrund des Personenbeförderungsgesetzes (P Bef G) "... die Tendenz innewohnt, als dominierende Einsatzform den Personenverkehr mit Kraftomnibussen im Linien- und Reisedienst durch die staatlichen und kommunalen Verkehrsunternehmen zu entwickeln". [1)]

Es gibt eine Reihe gewichtiger gesamt- und verkehrswirtschaftlicher Argumente, die diese Tendenz zu Lasten bestehender oder potentieller privater Personenbeförderungsbetriebe stützen. Insofern bildet also der Sektor gewerblicher Personenbeförderung - zumindest als Liniendienst betrieben - einen Sonderkomplex, auf den die nachfolgenden Ergebnisse kaum übertragbar sind.

---

1) Linden, Walter: Art. Kraftverkehr, in : Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 6, Stuttgart, Tübigen, Göttingen 1959, S. 261.

I. K a p i t e l

Das Güterkraftverkehrsgewerbe in der Verkehrsmarktordnung der BRD

A) Unternehmensformen und -strukturen im Güterkraftverkehrsgewerbe

I) Vorbemerkungen

Den Güterkraftverkehrs- und Speditionsunternehmen sind in der modernen, arbeitsteiligen Wirtschaft die Darbietung der verschiedensten Verkehrsleistungen zur Aufgabe gestellt, unter denen die Beförderungsfunktion (Raumüberwindung), die Abfertigungsfunktion (einschließlich der Be-, Ent- und Umladung, sowie weiterer Tätigkeiten wie Dokumentation, Verrechnung und Bezahlung, Versicherung des Transportgutes u.ä.), ferner bestimmte Hilfsfunktionen (z.B. Lagerung, Verpackung u. Stauung) die herausragensten sind.[1)]

Dennoch sind den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der Fahrzeuge sowie der Wahrnehmung der Marktchancen seitens der Güterkraftverkehrsunternehmen bis auf den heutigen Tag relativ enge Grenzen gesetzt, Beschränkungen,wie sie vergleichsweise bei Industrieunternehmen in der bestehenden Wirtschaftsordnung völlig undenkbar sind.

Der Ausgangspunkt dieser Sonderentwicklung liegt schon mehr als ein halbes Jahrhundert zurück. In jener Zeit wurde die bis dahin uneingeschränkte Monopolstellung der staatlichen Eisenbahn in steigendem Maße untergraben - der Lastkraftwagen als Konkurrent begann sich zu etablieren. Seitdem gab es eine Fülle von Stabilisierungsversuchen "... des ungleichgewichtigen Verkehrsmarktes, auf dem technisch-ökonomisch unterschiedliche Wettbewerber nebeneinander stehen. Die nur schwer korrigierbaren gesetzlichen Be-

---

1) Vgl. Illetschko, Leopold L: Art. Verkehrsbetrieb, in : Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 11, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1961, S. 112 .

stimmungen und die sehr elastisch gewordene Nachfrage nach Verkehrsleistungen haben die Lage in den letzten Jahren sehr kompliziert."[1] Das Problem Schiene/Straße ist historisch und gleichzeitig hochaktuell - es ist eben bis heute unbefriedigend gelöst.

Während die "Verordnung betr. Kraftfahrzeuglinien" vom 24. Januar 1919 und das "Gesetz über Kraftfahrlinien" vom 26. August 1925 lediglich Eingriffe beim Betreiben des sogenannten Linienverkehrs (bei Personen- und Güterbeförderung) darstellten und im übrigen "... mehr polizeilichen Charakters für einen Teil des Kraftfahrgewerbes "[2] war, beinhaltet die "Überlandverkehrsordnung" vom 6. Oktober 1931 und deren Durchführungsbestimmungen einen ersten nachhaltigen Eingriff in den Wettbewerb zwischen Schiene und Straße. Die Einführung der Genehmigungspflicht (also Marktzugangsregulierung) für den gewerblichen Güterfernverkehr, die Festlegung von Mindestbeförderungspreisen in weitgehender Anlehnung an den Reichsbahntarif waren Maßnahmen, die darauf abzielten, den Wettbewerb zwischen gewerblichem Güterkraftverkehr und Eisenbahn zugunsten letzterer wirksam zu drosseln.

Wenn diese Schutzmaßnahme die Situation der Eisenbahn dennoch nicht spürbar verbessern halfen, so lag dies unter anderem an der fehlenden Überwachungsinstanz. Mit der Absicht, die Lücken bisheriger gesetzgeberischer Maßnahmen zu schließen und dem Güterfernverkehr eine grundlegende Ordnung zu geben, wurde das "Gesetz über den Güterfernverkehr mit Kraftfahrzeugen" vom 26. Juni 1935 erlassen; ein Gesetz, dessen Grundkonzeption bis auf den heutigen Tag Gültigkeit besitzt.
Ein ständig wachsendes Defizit der staatlich betriebenen Eisenbahnen, zum Teil hervorgerufen durch deren gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen, die mit deren betriebswirtschaftlichen Interessen

---

1) Linden, Walter: Art. Kraftverkehr, a.a.O., S. 261.
2) Reuter, A... : Die Regelung des privaten Güterfernverkehrs mit Kraftfahrzeugen, Jena 1937, S. 2.

unvereinbar waren und auch im Wege des sogenannten Globalkostenausgleichs - er bedingt eine faktische Monopolstellung - nicht verhindert werden konnte, stellte die Verkehrspolitik ihrerseits vor folgende Alternative [1]:

Befreiung der Bahn von allen gemeinwirtschaftlichen Aufgaben und Herbeiführung eines echten Leistungswettbewerbes mit dem stark expandierenden Lastkraftwagen oder aber Belassung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen bei der Reichsbahn bei gleichzeitiger Vornahme kompensatorischer Beschränkungen beim Güterkraft- insbesondere Güterfernverkehr, um seine ansonsten wettbewerbliche Überlegenheit zu drosseln. Mit dem Güterfernverkehrsgesetz entschied man sich damals für den zweiten Weg, gleichzeitig aber entschieden gegen eine ebenfalls diskutierte völlige Verstaatlichung des Güterkraftverkehrsgewerbes - etwa durch die Übernahme der Kraftfahrzeugbeförderung in die alleinige Kompetenz der Reichsbahn. [2]

Folgende wesentliche Neuerungen waren mit diesem Gesetz verbunden:

1 Die Einführung der Genehmigungspflicht in Abhängigkeit eines Bedürfnisses für eine Laderaumausweitung für jede Beförderung im gewerblichen Güterfernverkehr.

2 Der Zwangszusammenschluß sämtlicher Fernverkehrsunternehmer in einem öffentlich-rechtlichen Verband, dem Reichskraftwagen-Betriebsverband (R K B). Dieser Instanz wurde die Aufgabe der Herstellung und Sicherung der Ordnungspolitik im Güterkraftverkehrsgewerbe, besonders im Fernverkehr, übertragen.

---

1) Vgl. Freimuth, Wolfgang: Zur Frage der Kontingentierung des gewerblichen Straßengüterfernverkehrs in einer marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnung, in : Buchreihe des Instituts für Verkehrswissenschaft an der Universität zu Köln, Nr. 24 (Hrsg. Willeke,R.), Düsseldorf 1969, S. 9-13, bes. S. 11.

2) Vgl. hierzu die "Amtliche Begründung des Gesetzes über den Güterfernverkehr mit Kraftfahrzeugen" vom 26.6.1935.

Mit Beendigung des Zweiten Weltkrieges wurde das Güterfernverkehrsgesetz aus dem Jahre 1935 grundsätzlich als geltendes Recht übernommen, lediglich der RKB infolge seines Zwangscharakters aufgelöst und damit gleichzeitig das wirksame Kontrollinstrument dieses Gesetzes beseitigt. [1)]

In den ersten Nachkriegsjahren ergab sich infolge der Liquidierung des RKB eine schwierige Rechtslage und widrige Arbeitsbedingungen für alle mit dem Güterkraftverkehrsgewerbe verbundenen Unternehmen und Institutionen. Eine gewisse Vereinheitlichung wurde erst durch das "Güterfernverkehrsänderungsgesetz" vom 2. September 1949 herbeigeführt, allerdings in seinem Geltungsbereich zunächst beschränkt auf die amerikanische und britische Zone. Die Aufhebung der kriegsbedingten Reglementierungen im Werksverkehr, sowie eine Neuregelung der Fernverkehrsgenehmigungen, insbesondere die Schaffung der heute noch bedeutsamen sogenannten Bezirksgenehmigungen nach Maßgabe des öffentlichen Verkehrsbedürfnisses waren die Hauptaspekte dieser bis zum 30. Juni 1950 befristeten Interimslösung, deren Geltungsdauer aber mehrfach verlängert wurde.

Abgelöst wurde das Güterfernverkehrsänderungsgesetz erst mit dem Inkrafttreten des "Güterkraftverkehrsgesetzes" (GüKG) vom 17. Oktober 1952, das nicht nur eine Ordnung des gewerblichen Güterfernverkehrs, sondern des Gesamtkomplexes Güterkraftverkehr herbeiführen sollte. Nach mehrfachen zwischenzeitlichen Änderungen gilt es heute in der Fassung des 6. Änderungsgesetzes vom 19. Juni 1969.

Für den Teilkomplex gewerblichen Güterkraftverkehrs ist die mit dem GüKG erfolgte konsequente Teilung der Verkehrsleistungsmärkte in die des gewerblichen Güternah- und -fernverkehrs von eminenter Bedeutung, denn für diese beiden unternehmerischen Betätigungsbereiche gelten völlig verschiedene gesetzliche Rahmenbedingungen.

---

1) Vgl. Lauermann, Rudolf: Die Straßenverkehrsgenossenschaften im Rahmen einer Ordnung des Güterfernverkehrs, Diss., Münster 1951, S. 19.

Während im gewerblichen Güternahverkehr das Ordnungsprinzip marktwirtschaftlichen Wettbewerbs - wenn auch mit Vorbehalt - dominiert, zeichnet sich der dem Güterfernverkehrsgewerbe gesetzte Rahmen durch einen hohen Intensitätsgrad an staatlicher Reglementierung aus.
Der vorangestellte historische Abriß beantwortet auch die Frage nach dem tieferen Sinn dieser zweiteiligen Verkehrsmarktkonzeption [1]: liberalisierte Verkehrsmärkte dort, wo das staatliche Eisenbahnmonopol unwesentlich tangiert wird, Reglementierung und damit Reduzierung des Wettbewerbs dort, wo Eisenbahn und Güterkraftverkehrsgewerbe als unmittelbare Konkurrenten auftreten.

II) Das Güternahverkehrsgewerbe

1) Der Marktzugang

Als gewerblichen Güternahverkehr bezeichnet man die gewerbsmäßige Beförderung von Gütern mit Lastkraftwagen über 750 kg Nutzlast innerhalb des Gemeindebezirks oder innerhalb der Nahzone, d.h. in einer Kreisfläche mit dem Radius von 50 km um den Standort des Fahrzeugs. Marktzugangsvoraussetzung ist die Erteilung einer Erlaubnis durch die zuständige untere Verkehrsbehörde.
Eine solche Erlaubnis, die zeitlich unbefristet gilt und bei der die Anzahl der einzusetzenden Nahverkehrsfahrzeuge im Belieben des Antragstellers steht, wird abhängig gemacht vom Bestehen einer Sachkunde- und Zuverlässigkeitsprüfung. [2]
Die Sachkundeprüfung kann vor einem speziellen Ausschuß bei der Industrie- und Handelskammer abgelegt, bzw. durch den Nachweis einer Tätigkeit in Unternehmen des Güterkraftverkehrsgewerbes er-

---

1) Es liegt auf der Hand, daß diese wettbewerbsbeschränkende Ordnung sich weitgehend mit den Wünschen der Güterkraftverkehrsunternehmen und deren Organisationen deckte und im Nahverkehr eine ähnliche Lösung den Beifall der 'Betroffenen' gefunden hätte.

2) Vgl. Eisel, Rolf Rainer: Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus,H.St.), Heft 53, Göttingen 1968, S. 54 ff.

bracht werden. Mit der (subjektiven) Sachkundeprüfung wird der Zweck verfolgt, eine "Aussonderung fachlich ungeeigneter Bewerber" [1] durchzuführen; eine Regulierung der Nahverkehrskapazität etwa nach Maßgabe eines öffentlichen Bedürfnisses (objektive Prüfung) ist mit ihr nicht gekoppelt.
Bei der Zuverlässigkeitsprüfung hat die untere Verkehrsbehörde die Beweislast, gegebenenfalls Fakten darzulegen, die offenbaren, daß der Bewerber nicht die charakterliche Eignung zur Führung eines Nahverkehrsunternehmens besitzt; Verstöße gegen Strafbestimmungen allgemeiner, verkehrsrechtlicher, steuerrechtlicher Art u.ä. sind hier zu nennen.

Bei einer kritischen Betrachtung der Sachkunde- und Zuverlässigkeitsprüfung kommt man zu dem Ergebnis, daß " der Zugang zum Güternahverkehrsgewerbe ... praktisch völlig frei" [2] ist. Demzufolge rekrutiert sich der überwiegende Teil der Bewerber um eine Nahverkehrserlaubnis aus Berufszweigen, die fast keine kaufmännischen Vorkenntnisse erfordern - so gesehen ist das Güternahverkehrsgewerbe eines der wenigen Reservate, das von den Voraussetzungen und Anforderungen her gesehen eine " relativ leichte Existenzneugründung" [3] gewährleistet. Natürlich darf man die Gruppe zusätzlicher Nahverkehrsunternehmer, die sich dem Gewerbe aufgrund eingehender ökonomisch-rationaler Überlegungen zuwenden, nicht ganz außer Betracht lassen; allerdings liefern diese kaum Erklärungshilfen für seit langem in dieser Branche bestehenden gravierenden Strukturschwächen, wie sie sich in einer hohen Fluktuationsrate, kleinst betrieblichen Angebotsstrukturen und teilweise ruinösem Wettbewerb manifestieren.

---

1) Eisel, Rolf Rainer: Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, a.a.O., S. 55.
2) ebenda, S. 60.
3) Schmidt, Herbert: Strukturprobleme und Strukturanpassung durch Kooperation im mittelständischen Güternahverkehrsgewerbe, in : Kooperation im Verkehr, (Hrsg. Schmidt,H.), Godesberg 1969, S. 211.

2) Die Preisbildung

Betrachtet man die Preisbildung im allgemeinen Güternahverkehr chronologisch [1], so bildet die "Gemeinsame Verordnung des Reichskommissars für die Preisbildung und des Reichsverkehrsministers" vom 15. Januar 1940 den Anfang staatlicher Eingriffe in die bis dahin praktizierte preispolitische Selbständigkeit der Nahverkehrsunternehmen. Ziel der Verordnung war es, den vorwiegend kriegsbedingten Preisauftriebstendenzen mittels verbindlicher Höchstpreise Einhalt zu gebieten. Auch die nach dem Krieg erlassene "Erste" und "Zweite Verordnung über Höchstpreise für Fuhrleistungen mit Kraftfahrzeugen im Nahverkehr" (NVP) vom 20. September 1950 bzw. 1. Oktober 1951 basierten auf dieser Konzeption.

Als sich nun in den Fünfziger Jahren der anfängliche Laderaummangel immer mehr zu einem Laderaumüberschuß mit der Folge zunehmenden Preisverfalls im Nahverkehr wandelte, war die Zeit für eine gesetzlich vorgeschriebene, zusätzliche Preisuntergrenze gekommen.
Die am 1. Februar 1959 in Kraft getretene "Verordnung TS Nr. 11/58 über einen Tarif für den Güternahverkehr mit Kraftfahrzeugen" (GNT) beinhaltet einen Margentarif, als Richtsätze mit Höchst- und Mindestpreisen. "Sie sollen den unlauteren Wettbewerb ausschließen und sollen der Verkehrssicherheit dienen durch den Einsatz von betriebssicheren, nicht überladenen Fahrzeugen mit geeigneten Fahrern, welche die vorgeschriebene Arbeitszeit einhalten". [2]

Bedingt durch die starke Heterogenität der zu erbringenden Nahverkehrsleistungen besteht der GNT als ein Kostentarif aus drei alternativ zur Anwendung kommenden Preistafeln. Bei der GNT-Erstellung

---

1) Vgl. Lemper, Alfons: Die preistheoretischen und preispolitischen Grundprobleme der Tarifgestaltung im Binnenverkehr, Verkehrswissenschaftliche Veröffentlichungen des Ministeriums für Mittelstand und Verkehr Nordrhein-Westfalen, Heft 52, Düsseldorf 1962, S. 107 f.

2) Tarif für den Güternahverkehr mit Kraftfahrzeugen (GNT) mit Erläuterungen von Borgaß, H. und Bohley, B., Stand 1. August 1968, Düsseldorf o.J., S. 14.

fand die schon beim NVP herangezogene Durchschnitts-Vollkostenkalkulation aus dem Jahre 1950 (!) Verwendung; zwischenzeitlich wurden die Tarifesätze der Preistafeln I. und II. mehrmals um bestimmte Prozentsätze angehoben, die Richtsätze der Preistafel III. wurden bis heute nur unwesentlich verändert.

Die in den drei GNT-Tafeln angegebenen Richtsätze dürfen um maximal 10 % über- und 30 % (bei Dauerbeschäftigungsverhältnissen auf Antrag sogar um 40 %) unterschritten werden. Infolge der angespannten Wettbewerbsverhältnisse auf den Güternahverkehrsmärkten liegen die Preisvereinbarungen durchweg im Bereich der Margenuntergrenzen, die damit bereichsweise quasi Festpreischarakter haben. Dennoch ist eine generelle Richtsatzanhebung gerade in Branchen, die sich durch eine andauernde Strukturkrise auszeichnen, problematisch, da sie - ähnlich wie Subventionen nach dem "Gießkannenprinzip" marktwirtschaftlich-unternehmerisch mögliche und notwendige Selbsthilfe-Aktivitäten (z.B. Kooperation und Konzentration) in ihrer Dringlichkeit herabsetzen.

Einen schwerwiegenden Kritikpunkt stellt ferner die Richtsatzermittlung aufgrund der Kostenstruktur - besonders die unveränderte Übernahme des Verhältnisses fixer und variabler Kostenanteile - des Erhebungsjahres 1950 dar; [1] daß sich diese Kostenstruktur bis heute wesentlich gewandelt hat, dürfte unbestritten sein, sodaß die verzerrten Richtsätze die Nahverkehrsunternehmen faktisch gerade zu einer Maximierung der Fahrzeugumlaufgeschwindigkeit zwingen, um zu überleben - eben diese Entwicklung wollte man jedoch wie oben angeführt [2] verhindern.

Ebenso kritisch muß man wohl die Pratikabilität der mit der Verkehrsnovelle vom 1. August 1961 beabsichtigten Beschleunigung und Vereinfachung des Tarifbildungsverfahrens mittels einer Tarifkommission Nahverkehr (TKN) [2] beurteilen. Das Tarifantragsrecht wird durch das

---

1) Vgl. Eisel, Rolf Rainer: Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, a.a.O., S. 87 f.

2) Vgl. S. 11: Zitat Borgaß,H./Bohley,B.

3) Vgl. Eisel, Rolf Rainer: Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, a.a.O., S. 88 ff.

notwendige Zusammenwirken von Güternahverkehrsgewerbe und dem beratenden Verladerausschuß weitgehend blockiert. Werden Tarifänderungen gegen die Stimmen des Verladerausschusses vorgeschlagen, so wird der Interessengegensatz in der nachfolgenden Genehmigungsstufe, die eine Übereinstimmung von Verkehrs- und Wirtschaftsministerium erfordert, erneut offenbar. Erschwert wird der Entscheidungsprozess vor allem auch dadurch, daß die bei Tarifänderungsvorschlägen heranzuziehenden Prüfungskreterien wie Billigkeit, Lauterkeit, Marktgerechtigkeit, beste Verkehrsbedienung u.ä. aufgrund ihrer Mehrdeutigkeit weniger echte Prüfungshilfen als vielmehr universell verwendbare Argumentationshilfen repräsentieren.

Schon bald nach Einführung des GNT machten die obersten Landesbehörden gem. § 84 GüKG in Verbindung mit § 15 GüKG vom Recht der Schaffung von Ausnahmetarifen - sogenannten Landessondertarifen - für eine Anzahl bestimmter Massengüterkategorien Gebrauch. Diesen Sondertarifen, die in Abweichung vom GNT den örtlichen und regionalen Besonderheiten besser Rechnung tragen sollen, lagen regelmäßig die Zustimmung von Verladerschaft und Güternahverkehrsgewerbe zugrunde.

Entwickelt wurden die Landessondertarife grundsätzlich auf der Basis der Leistungssätze der GNT-Tafel III, enthalten aber für jede Tarifart nur eine Frachtsatzreihe in Form einheitlicher Tonnensätze. Damit sind sie unabhängig vom jeweiligen Ladegewicht bzw. der Nutzlast des verwendeten Fahrzeugs. Der damit fehlende Degressionseffekt wirkt also einer Benachteiligung von Fahrzeugen geringerer Nutzlast entgegen.

In Nordrhein-Westfalen wurde schon 1962 schätzungsweise nahezu die Hälfte des Nahverkehrs-Frachtaufkommens auf der Basis von Landessondertarifen abgerechnet [1]; zwischenzeitlich dürfte sich dieser Anteil noch vergrößert haben.

---

1) Vgl. Eisel, Rolf Rainer: Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, a.a.O., S. 91 ff.

3) Die Tarifüberwachung

Gemäß § 102 GüKG ist die untere Verkehrsbehörde mit der Überwachung der den Güternahverkehr betreffenden Bestimmungen so auch der Tarifüberwachung betraut. Diese ist gerade bei staatlich fixierten Fest- oder Margenverkehrstarifen von besonderer Bedeutung. Denn Art und Weise der Tarifüberwachung liefern die Antwort auf die Frage der technischen Funktionsfähigkeit derartiger Preisregelungen, wobei Für und Wider staatlicher Verkehrstarife im Güternahverkehrsgewerbe noch nicht angesprochen werden.

Die mit der Überwachung der Einhaltung der Nahverkehrstarife aufgeworfenen Probleme sollen nur kurz - vor allem in Hinblick auf die veränderte Problemstellung im Fernverkehrsgewerbe - angedeutet werden. [1]

Die allgemeine Wettbewerbssituation hat dahin geführt, daß die Margenuntergrenzen oft die offiziell üblichen Preise darstellen; d.h. es besteht ein permanenter Druck seitens der Nachfrager, diese Grenze noch zu unterschreiten bzw. faktisch zu umgehen.

Nur wenn in einer solchen Marktsituation entweder die Tarifüberwachung lückenlos bzw. das Risiko für den Fall der Aufdeckung von Tarifmanipulationen groß ist, läßt sich eine Tarifeinhaltung erfolgreich durchführen. Beide Bedingungen sind insgesamt gesehen nicht erfüllt. Im Nahverkehr werden infolge technischer Undurchführbarkeit keine Frachtbriefe mitgeführt, als Prüfungsunterlagen kommen nur die ex post erstellten Rechnungen in Frage. Damit ist ein großes Manipulationsfeld praktisch von vornherein von der Prüfung ausgeschlossen. Es läßt sich jetzt nur noch die formelle Übereinstimmung der Beförderungsrechnung mit dem bestehenden Tarifwerk feststellen.
Zu erwähnen ist auch die völlige personelle Unterbesetzung der Abteilung Tarifüberwachung Nahverkehr bei den unteren Verkehrsbehörden - falls diese überhaupt besteht.

---

1) Vgl. Eisel, Rolf Rainer: Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, a.a.O., S. 93 ff.

Mit dem 4. GüKG-Änderungsgesetz vom 1. August 1969 wird auch im Nahverkehrsbereich gem. § 89 GüKG die Möglichkeit einer Nachprüfung der Abrechnung durch eine sogenannte Abrechnungsstelle einschließlich der Gebührenentrichtung geregelt. Hiervon wurde für die Landessondertarife Nordrhein-Westfalen mit Ausnahme der Vo NW TS 1/67 (Milch und Milcherzeugnisse) Gebrauch gemacht.
Für den Gesamtbereich der Straßenverkehrsgenossenschaften und hier speziell den Straßenverkehrsgenossenschaften Nordrhein und Westfalen-Lippe als den größten zugelassenen (Fernverkehrs-) Frachtenprüfstellen bietet sich damit ein weiteres Betätigungsfeld, nämlich das der Rechnungsprüfung im gewerblichen Nahverkehr.[1)]
Zweiffellos wurde durch die Einschaltung der gewerbeeigenen Institutionen Straßenverkehrsgenossenschaften die Tarifüberwachung in Nordrhein-Westfalen wesentlich verbessert - die eingangs vorgetragenen Einschränkungen werden hiermit aber keineswegs ausgeräumt.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß sich infolge der Heterogenität die gewerblichen Güternahverkehrsleistungen nur schwerlich in ein Tarifwerk zwängen lassen, und daß eine wirksame Tarifüberwachung nur nach erfolgter Aufbesserung der Anbieter-Marktposition möglich ist. Im Falle des derzeitig z.T. ruinösen Wettbewerbes wäre eine erfolgreiche Tarifüberwachung mit nicht vertretbaren Kontrollkosten verbunden. Dabei darf nicht vergessen werden, daß eine Lösung des Problems der Nahverkehrs-Tarifüberwachung nur technischer Art ist, die bestehenden Struktur- und Anpassungsschwächen bedürfen aber einer ökonomischen Lösung.

---

1) Vgl. S. 45 f.

4) Allgemeine Markt- und Strukturdaten des Güternahverkehrsgewerbes

Nachdem der gesetzliche Rahmen für eine Betätigung als Nahverkehrsunternehmer abgesteckt worden ist, gilt es, ein Gesamtbild der derzeitigen marktlichen und betrieblichen Strukturen dieses Gewerbes zu entwickeln.
Mit einer Güterbeförderung im Jahre 1968 von etwa 750 Millionen Tonnen, was einen Anteil von 30 % an den insgesamt erbrachten Güterbeförderungsleistungen aller Verkehrsträger entspricht, ist der gewerbliche Güternahverkehr neben dem Werknahverkehr (900 Mill. to= 39 %) der bedeutendste Verkehrszweig der BRD. [1)]

Schwerpunkte in der Zusammensetzung dieses Verkehrsaufkommens sind insbesondere: Steine, Erden, Bindemittel, Schutt (50%), Kunststein, Ton, Glaswaren (8%), Nahrungs-, Genuß- und Futtermittel (8%), ferner mit jeweils ca. 5 % Holz und Holzwaren; Eisen- und Stahlwaren; Mineralöle und -derivate sowie Kohlen und Torf. [2)]
Erbracht werden die Nahverkehrsleistungen von 80.541 Unternehmen mit 168.660 Kraftfahrzeugen was einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 2,09 Fahrzeugen im Jahre 1967 entspricht. [3)]

Verdeutlicht wird die klein- bzw. kleinstbetriebliche Struktur noch dadurch, daß fast 97 % aller Unternehmen im gewerblichen Güternahverkehr weniger als 10 Beschäftigte zählen, d.h. Mittel- und Großbetriebe sind höchst selten. [4)]

Bedingt durch rechtliche und damit auch ökonomisch wirksame Marktzugangsbeschränkungen in den Bereichen gewerblichen Fernverkehrs und der Spedition wird der überwiegende Anteil der Güternahverkehrsleistungen von reinen bzw. voriwegend Nahverkehr betreibenden Unternehmen erbracht, und zwar ca. 78%. Der verbleibende Prozentsatz verteilt sich auf die

---

1) Vgl. Verkehrswirtschaftliche Zahlen (VWZ) 1968, (Hrsg. Bundesverband des Deutschen Güterfernverkehrs (BDF)e.V.o.O.,o.J., S. 18.
2) Vgl. Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik, Jg. 1964, S. 175.
3) Vgl. S. 74 f.
4) Vgl. Eisel, Rolf Rainer: Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, a.a.O., S. 73.

Unternehmen, die ihren Betätigungsschwerpunkt nicht im Nahverkehr haben, und zwar in Fernverkehrs- und/oder Speditionsunternehmen (ca. 11%) und Produktions- und Handelsunternehmen mit nebengewerblichem Nahverkehr (ca. 11%). [1]

Das Güternahverkehrsgewerbe ist insgesamt gekennzeichnet durch eine sehr große Vielfalt an Einsatzmöglichkeiten der vorhandenen Ladekapazität. Bezogen auf das einzelne Unternehmen gilt diese Feststellung kaum noch, denn bei diesen haben sich Spezialisierungsformen entwickelt, die auf bestimmte Güter, Auftraggeber und Relationen abzielen, wobei ein oder mehrere Spezialisierungskriterien gleichzeitig gegeben sein können.

Die Bindung an bestimmte Auftraggeber ist - besonders wenn es sich hierbei um Spediteure, Generalunternehmen oder Transportvermittler handelt - von besonderer Problematik. Da nämlich die Höhe der aufzubringenden Vermittlungsprovision nicht Inhalt der Nahverkehrstarife ist, werden diese in derartig gelagerten Fällen praktisch funktionsunfähig. Auch die an sich wünschenswerte Angebotskonzentration gegenüber der Transportraum nachfragenden Verladerschaft führt so oft auch nicht zu einer Preisverbesserung der leistungserstellenden Nahverkehrsunternehmen - in der Regel wird vielmehr die Konkurrenzsituation in Form eines massiven Preisdrucks durch zwischengeschaltete Vermittler eher verschärft.

Zudem machen die wenigen größeren Nahverkehrsspeditionen vom sogenannten Selbsteintritt (mittels eigener Kraftfahrzeuge) Gebrauch und dienen nur den weniger ertragreichen "Rest" den kleinbetrieblichen Nur-Nahverkehrsunternehmen an. Gerade dieser Kreis von Nahverkehrsunternehmen dürfte an der hohen Fluktuation wesentlich beteiligt sein. Diese zeigt sich in einer hohen Marktzugangs- und Marktausscheidungsrate, wobei die Insolvenzenquote das Zehnfache anderer ebenfalls mittelständisch strukturierter Wirtschaftsgruppen beträgt. [2]

---

1) Vgl. Eisel, Rolf Rainer: Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, a.a.O., S. 75.

2) Vgl. ebenda, S. 18 ff.

"Im Güternahverkehr begegnet uns die eigenartige Erscheinung, daß die Ausschaltung von Wettbewerbern am Markt den Konkurrenzkampf eher erhitzt, als das Problem beseitigt. Das drückt sich insbesondere dadurch aus, daß sich quantitative Veränderungen zugunsten einer qualitativen Veränderung im Güternahverkehr nur in sehr unzureichendem Maße zeigen. D i e Konkurrenz im Güternahverkehr mindert die Zahl der Marktteilnehmer n i c h t . Vielmehr wird durch die Wiederindienststellung von Fahrzeugen aus stillgelegten Betrieben der Konkurrenzkampf noch verschärft, möglicherweise unterstützt durch eine günstigere Kostenstruktur der neuen Betriebe*. Die dauernden Verluste der ausscheidenden Betriebe bei gleichzeitigem Erhalt der Fahrzug- bzw Ladekapazität drücken auf das Kostenniveau und erschweren auch die Existenzfähigkeit der leistungsstarken, auf fundierter betriebswirtschaftlicher Grundlage arbeitenden Güternahverkehrsfirmen.

Während eine große Zahl von Kümmerbetrieben und Scheinexistenzen, denen eine unternehmerische Verhaltensweise und Marktstrategie fremd ist, durch Substanzverzehr ihre "Selbständigkeit" erhält, wird der Bestand auch und gerade von Großbetrieben gefährdet, deren Erhaltung aus öffentlichem Interesse und zur ständigen Befriedigung der Nachfrage nach Transportraum der verladenden bzw. transportorientierten Wirtschaft wichtig ist." [1)]

* Gemeint ist offensichtlich der Fall, daß die Fahrzeuge bei jeder Weiterveräußerung erheblich an Wert verlieren und damit zu jeweils geringeren Anschaffungs- und Finanzierungskosten führen. Dies gilt vornehmlich, wenn die (normalerweise) steigenden Reparaturkosten konstant gehalten werden und damit möglicherweise eine abnehmende Betriebssicherheit in Kauf genommen wird.

1) Schmidt, Herbert: Strukturprobleme und Strukturanpassung ..., a.a.O., S. 212.

III) Das Güterfernverkehrsgewerbe

1) Der Marktzugang

Gemäß § 3 GüKG gilt als gewerblicher Güterfernverkehr jede Beförderung von Gütern mit eigenen Lastkraftwagen für andere, welche über die Nahzonengrenzen hinausgeht bzw. außerhalb dieser Grenzen durchgeführt wird. Zudem kann der gewerbliche Fernverkehr sich auch in seiner Nahzone unter den selben Bedingungen betätigen wie sie für den Güternahverkehr gelten. Außerhalb der Nahzone ist allerdings dem Güterfernverkehr eine Güterbeförderung auf Strecken von weniger als 50 km Entfernung verboten (§ 16, Abs. 1, GüKG).

Für potentielle Unternehmer ist der Marktzugang zum gewerblichen Güterfernverkehr - anders als beim Nahverkehr - wesentlich schwieiger; wollen diese zum bestehenden Transportraum zusätzliche Einheiten anbieten sogar praktisch ausgeschlossen.

Neben den bereits bekannten subjektiven Marktzugangsbedingungen einschließlich der Gewährleistung der Leistungsfähigkeit des Betriebes (§ 9, GüKG) muß nämlich die sogenannte objektive Bedingung in Form einer erteilten Genehmigung (Konzession) durch die höhere Verkehrsbehörde des betreffenden Bundeslandes erfüllt sein. Bei den Genehmigungen selbst unterscheidet man nach Art und Umfang der mit ihnen verbundenen Beschränkungen zwischen solchen des allgemeinen Güterfernverkehrs (keine entfernungsmäßigen Beschränkungen innerhalb der Bundesrepublik), des Bezirksgüterfernverkehrs (Aktionsradius 150 km um den Standort), des Möbelfernverkehrs, sowie des grenzüberschreitenden Güterfernverkehrs.

Jede dieser Genehmigungen wird aber - auch bei Erfüllung der subjektiven Bedingungen - nur dann erteilt, wenn die nach Maßgabe des öffentlichen Verkehrsbedürfnisses und der Verkehrssicherheit auf der Straße gesetzlich fixierte Genehmigungsverfahren (Kontingent) noch nicht ausgeschöpft ist.

Diese Überprüfung der objektiven Zulassungsbedingungen wird nicht fallweise, sondern nur in mehrjährigen Intervallen vom Staat global

vorgenommen, wobei für die BRD ein Globalkontingent festgelegt wird und auf die Länder aufgeschlüsselt wird. [1] Ist ein Länderkontingent ausgeschöpft, so ist der Marktzugang, aber auch eine Kapazitätserhöhung bei bereits bestehenden Fernverkehrsunternehmen praktisch blockiert. Lediglich Konzessionsübertragungen im Rahmen von Gesamtunternehmensveräußerungen stellen Möglichkeiten gewisser Genehmigungs- und damit Kapazitätsumstrukturierungen dar.
Dieses System einer Marktzugangsregelung bewirkt - da ja für LKW und Anhänger bestimmte Maße und Gewichte nicht überschritten werden dürfen - gleichzeitig eine weitgehend gesetzlich normierte Maximalkapazität; denn Fernverkehrskonzessionen sind grundsätzlich nicht übertragbar, sind zeitlich befristet (in der Regel 8 Jahre) und gelten nur für e i n bestimmtes Fahrzeug (einschließlich evtl. Anhänger). [2]

2) Die Preisbildung

Im gewerblichen Güterfernverkehr haben sich die verantwortlichen politischen und wirtschaftlichen Instanzen bereits zu Beginn der Dreißiger Jahre für eine "Politik der festen Preise" [3] entschieden, woran in der BRD bis heute grundsätzlich festgehalten wird.
Die Preisbildung in diesem Gewerbezweig erfolgt nach den "Vorschriften für Frachtberechnung nach dem Reichskraftwagentarif" (RKT). Die Tarifierung nach Maßgabe des RKT war bislang gekennzeichnet als ein grundsätzlich starres Festpreis-System, das für unternehmerische Dispositionsfreiheit preispolitischer Art faktisch keinen Raum ließ. Dieser Grundsatz wird erst durch die mit Wirkung vom 1.Mai 1970 erfolgte Erweiterung des Preisspielraumes durch eine 6% ige Plus-Minus-Marge auf weite Bereiche der Ladungs- und Gewichtsklassen aufgegeben, wenn-

---

1) Vgl. Freimuth, Wolfgang: Zur Frage der Kontingentierung ..., a.a.O., bes. S. 15 f. u. S. 56 ff
2) Erwähnenswert sind die mit dem 6. Änderungsgesetz erfolgten Erleichterungen:
Gem. § 11 GüKG wird nunmehr der Einsatz von Ersatzfahrzeugen bei kurzfristigem Ausfall des genehmigten Fahrzeugs erlaubt, ebenso eine 'Aufgliederung der Gesamttonnage ie Fahrzeug auf mehrere kleinere Fahrzeuge (§ 11a GüKG).
3) Lemper, Alfons: Die preistheoretischen und preispolitischen Grundprobleme ..., a.a.O., S. 102.

gleich sich diese Bandbreite noch recht bescheiden ausnimmt. [1] Daneben enthält das Tarifwerk die Gebührensätze für Nebenleistungen sowie die in der Kraftverkehrsordnung (KVO) zusammengefaßten Beförderungsbedingungen. Der RKT wurde anfangs aus dem Deutschen Eisenbahngütertarif (DEGT) auf der Grundlage strenger Tarifparität entwickelt. Zwar wurde durch das " Vierte Gesetz zur Änderung des Güterkraftverkehrsgesetzes " vom 1.August 1961 der Weg zu einer Eigenentwicklung des RKT geöffnet, die dafür ins Leben gerufene Tarifkommission hat diesen Weg bislang aber nur sehr zögernd beschritten.

Wie der Eisenbahngütertarif unterscheidet der RKT zwischen Stückgut- und Wagenladungstarifen. Die Stückguttarifierung beruht auf einer Kombination von Entfernungs- und Gewichtstaffelung, bei den Wagenladungstarifen kommt zusätzlich die Wertstaffelung als dritte Tarifierungskomponente hinzu. Letztere basiert nicht wie die beiden anderen Staffelungen auf einer Kosten- sondern einer Verkehrsmarktorientierung. Es wird nämlich hierbei davon ausgegangen, "daß die direkte Preiselastizität der Nachfrager sich, absolut gemessen, proportional mit dem Quotienten aus Frachtkosten und Preis der in ihren Begehrskreis fallenden Güter ändert.
Soweit diese Voraussetzung zutrifft, können hochwertige Güter im Verhältnis zu den entstehenden speziellen Kosten vom Verkehrsträger mit höheren Frachtpreisen belegt werden". [2]
Gerade diese zwangsweise Werttarifierung ist problematisch, wenn die vorausgesetzte Monopolstellung in der Realität nicht (mehr) besteht; das Anwachsen des Werkverkehrs gerade im Bereich hochtariflicher Güter dürfte als Beweis dienen.

---

1) Vgl. o.V.: "Bundeskabinett billigte Tariferhöhungen", in : Deutsche Verkehrs-Zeitung (DVZ), 24. Jg., Nr. 26 vom 28. Februar 1970, S. 1.
2) Jürgensen, Harald: Art. Verkehrstarifpolitik, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 11, a.a.O., S. 144.

3) Die Tarifüberwachung

Die Vergangenheit hat gezeigt, daß es für die Funktionsfähigkeit der Reglementierung des gewerblichen Güterfernverkehrs entscheidend ist, ob die Lösung des Überwachungsproblemes gelingt. Mit der 1952 errichteten Bundesanstalt für den Güterfernverkehr (BAG) wurde eine solche Institution geschaffen, nämlich zwecks "Herstellung und Gewährleistung der Ordnung im Güterfernverkehr innerhalb seiner verschiedenen Zweige und im Verhältnis zu anderen Verkehrsträgern". [1)]

Der Bundesanstalt sind zur Durchführung ihrer Überwachungsfunktion eine Reihe weitreichender Befugnisse eingeräumt worden, die denen einer Verwaltungsbehörde entsprechen. Von den am Beförderungsgeschäft Beteiligten kann sie Einsicht in Bücher und Geschäftspapiere, wahrheitsgemäße Auskünfte, Zugang zu den Grundstücken und Räumen zwecks Betriebskontrolle, Benutzung der Einrichtung des Betriebes, sowie die Leistung von Hilfsdiensten verlangen. Zudem hat sie das Recht auf Kontrolle von Ladung und Papieren auf Straßen, Autohöfen usw..[2)] Werden im Rahmen der Überwachungstätigkeit Unregelmäßigkeiten festgestellt, so hat die BAG unverzüglich die kompetente Behörde (Landesverkehrsbehörde, Strafjustizbehörde, Gewerbeämter, Berufsgenossenschaften usw.) zu benachrichtigen - eine eigene Ordnungsstrafgewalt besitzt die BAG im Gegensatz zu ihrem Vorgänger, dem Reichs-Kraftwagenbetriebsverband (RKB) nicht. [3)]

Innerhalb der Tarifüberwachungsfunktion der BAG ist die Frachtbriefprüfung- kürzer Frachtenprüfung - neben Betriebs- und Unterwegskontrollen die nach Umfang und Bedeutung wichtigste Aufgabe. Diese hoheitliche Preisüberwachung erfolgt in Form der Nachprüfung. Deshalb ist jeder Güterfernverkehr betreibender Unternehmer verpflichtet, die dafür notwendigen Unterlagen, insbesondere die Frachtbriefe, monatlich

---

1) § 53 GüKG
2) Vgl. § 55 GüKG
3) Vgl. Hopmeier, Fritz: Die wirtschaftsrechtlche Ordnung im Güterverkehr. Das Koordinationsproblem Schiene-Straße-Wasserstraße, Diss., Freiburg i.Br. 1956, S. 108 ff

vorzulegen. Dabei kann der Unternehmer grundsätzlich zwischen zwei unterschiedlichen Verfahren wählen:
Zunächst besteht die Möglichkeit der unmittelbaren Vorlage der Beförderungsunterlagen bei der BAG, bzw. deren Außenstellen, zum anderen kann der Unternehmer eine von der BAG zugelassene Frachtenprüfstelle mit der Vorprüfung und der anschließenden Weiterleitung an die BAG beauftragen. Die überwiegende Zahl der Unternehmer macht von der letztgenannten Alternative Gebrauch, also der Einschaltung von Frachtenprüfstellen als Institutionen gewerblicher Selbsthilfe. Frachtenprüfstellen sind privatwirtschaftlich betriebene Stellen und dennoch von einem besonderen Verantwortlichkeitsverhältnis zu den prüfungspflichtigen Kunden und der BAG gekennzeichnet.

Einmal müssen Frachtenprüfstellen Weisungen und Interessen der sie beauftragenden Kunden folgen, zum anderen erfordert die öffentliche Bindung an das GüKG eine unbeschränkte Wahrheitspflicht im Rahmen der Prüfungsausführung. So wie vergleichsweise Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sich in den Dienst einer Ordnung im Bereich der Finanzverwaltung stellen, so dienen Frachtenprüfstellen dem Ziel der Aufrechterhaltung der gesetzlich normierten Ordnung im Güterfernverkehr.[1)]
Zur Verdeutlichung des hohen technischen Eignungsgrades dieser Frachtenprüfungskonzeption zwecks Einhaltung der Festpreisordnung im Güterfernverkehr mag folgendes Zitat dienen: "Die bei der Frachtenprüfung festgestellten Differenzen mußten - soweit die Bagatellgrenze des § 15 TüVO überschritten wurde - gem. § 23 I. und § 23 II GüKG ausgeglichen werden. In solchen Fällen wurden die erforderlichen Unterschiedsberechnungen bzw. Hinweise auf Mehrberechnung ... ausgefertigt und den Beteiligten zugestellt. Die Frachtenprüfstelle erfüllte hierbei jedoch nicht nur die sich ihr aus § 11 TüVO ergebenden Aufgaben, sondern hatte auch hinsichtlich

---

1) Vgl. Hopmeier, Fritz: Die wirtschaftsrechtliche Ordnung im Güterverkehr, a.a.O., S. 125.

der Nachforderung zuwenig berechneter Entgelte die Verpflichtung des Unternehmers zum Tarifausgleich gem. § 23 GüKG durch Prüfauftrag übernommen und führte den Nachweis gegenüber der BAG ... . Die Anzahl der einzuleitenden Frachtausgleichsverfahren entsprach einem Verhältnis von 0,36 % zur Anzahl der geprüften Frachtbriefe, wobei die Ausgleichsverfahren gem. § 23 I GüKG (Nachzahlung) 0,25 % und Ausgleichsverfahren gem. § 23 II GüKG (Rückzahlung) 0,11 % ausmachten. [1)]

Dieses günstige Ergebnis beruht insbesondere auf einem effizierten Informations- und Beratungsdienst der Unternehmer in tariflichen Belangen seitens der SVG Westfalen-Lippe.

4) Allgemeine Markt- und Strukturdaten des Güterfernverkehrsgewerbes

Nachdem die rechtlichen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich das Güterfernverkehrsgewerbe betätigen darf, skizziert worden sind und damit der Unterschied zur Regelung beim Nahverkehr deutlich wurde, soll ein ökonomisch orientiertes Situationsbild der Branche entworfen werden.

Der gesamte gewerbliche Güterfernverkehr (Bezirks-, Allgemeiner-, Internationaler- und Möbel-Fernverkehr) hat 1968 Güterbeförderungen von 93,1 Mill. to durchgeführt, was einem Anteil von 3,7 % der von allen Verkehrsträgern insgesamt erbrachten Beförderungsleistungen entspricht. Nimmt man als Maßstab allerdings Tonnenkilometer (tkm) - ergibt sich eine Leistung von 25,3 Mrd. tkm, was einen Anteil von 13% ausmacht. Hiernach steht das Güterfernvekehrsgewerbe hinter Eisenbahn (31,4%) und Binnenschiffahrt (24,6%) an 3.Stelle vor dem Werknahverkehr (9,5%), dem gewerblichen Güternahverkehr (8,1%) und dem Werkfernverkehr (4,0%) [2)].

---

1) Geschäftsbericht 1968 der Straßenverkehrs-Genossenschaft Westfalen-Lippe e.G.m.b.H., Münster, S. 11 f.

2) Die übrigen Verkehrsleistungen entfallen auf den Fernverkehr mit ausländischen Fahrzeugen (2,4%), sowie der Pipeline-Beförderung(7,0%) Vgl. Verkehrswirtschaftliche Zahlen (VWZ) 1969, a.a.O., S. 18.

Betrachtet man die transportierten Gütergattungen, so fällt sofort auf, daß der Anteil sogenannter "höherwertigen Transportgutes" - anders als beim Nahverkehr - deutlich dominiert.
Unter den 92,3 Mill. to dominiert Sammel- und Stückgut (11 Mill. to), Kalk, Zement und andere mineralische Erzeugnisse (5,8 bzw. 9 Mill. to), Walzwerkerzeugnisse (7,9 Mill. to), chemische Grundstoffe und andere chemische Erzeugnisse (1,5 bzw. 5,3 Mill. to). [1)]
Die Anzahl der Lastkraftwagen, die an obigen Beförderungsleistungen beteiligt waren, ist durch das gesetzlich fixierte Kontingent und die daraufhin erteilten Fahrzeug-Konzessionen determiniert.
Am 31.12.1968 waren 17.326 Fahrzeuge im Allgemeinen-, 6.583 im Bezirks-, 994 im Grenzüberschreitenden und 4.424 im gewerblichen Möbel-Fernverkehr eingesetzt.[2)] Dieses Kontingent von 29.327 Fahrzeugen resultiert aus einer letzmalig 1964 aufgrund eines BAG-Gutachtens durchgeführten Kontingentserhöhung, sowie der Verlängerung der bereits bestehenden Genehmigungen. Die 1064 erteilten zusätzlichen Genehmigungen wurden nach einem einfachen 'Warteschlangenprinzip' (also in zeitlicher Reihenfolge der Antragstellung) ohne Heranziehung ökonomischer Kriterien an bestehende Fernverkehrsunternehmen und Neu-Bewerber kostenlos vergeben.[3)]
Infolge der Begehrtheit dieser Konzessionen schwankt ihr Handelswert je nach Art und jeweiliger gesamt- und branchenwirtschaftlicher Situation zwischen DM 20.000,-- und DM 60.000,-- !
Kapazität und Betriebsgröße von Fernverkehrsunternehmungen hängen damit primär davon ab, wieviel Konzessionen sie bisher zugeteilt und eventuell verlängert bekamen, bzw. sie sich auf dem "grauen" Markt zu verschaffen wußten.
Der verbleibenden mehr unternehmerisch steuerbaren Kapazitätserweiterung durch Nutzlasterhöhung der Fahrzeuge, sowie der sogenannten dynamischen Kapazitätserweiterung - nämlich der Erhöhung des Weg-Zeit-Faktors der verfügbaren Fahrzeuge, etwa durch höhere PS-Aus-

---

1) Vgl. Verkehrswirtschaftliche Zahlen (VWZ) 1969, a.a.O., S. 21.
2) Vgl. ebenda, S. 13.
3) Vgl. Freimuth, Wolfgang: Zur Frage der Kontingentierung ...,a.a.O., S. 56 ff., Wölte, Helmut: Die Neuordnung des Marktzuganges im gewerblichen Güterfernverkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, (Hrsg Seidenfus,H.St.), Heft 55, Göttingen 1969, S. 27 ff.

stattung - sind naturgemäß enge Grenzen gesetzt.[1]

Die ausgegebenen 29.235 Konzessionen verteilten sich im Juli 1966 auf 10.654 Unternehmungen, was einer durchschnittlichen Kapazität von 2,7 Fahrzeugen entspricht. Verdeutlicht wird diese kleinbetriebliche Gesamt-Struktur durch eine weitere Aufteilung der Anzahl von Konzessionen auf die entsprechenden Unternehmenstypen.
So besaßen 1966 nicht weniger als 43,5 % der Unternehmen nur eine Konzession, 2 Konzessionen entfielen auf 24 %, drei Konzessionen auf 11,7 % , vier und mehr konzessionierter Fahrzeuge wurden von 20,8%aller Unternehmen eingesetzt; das Schwergewicht dieser 20,8 % liegt hier bei 4-6 Konzessionen (13,3 %), gefolgt von 4,8 % mit 7 - 10 Konzessionen; lediglich 2,6 % aller Unternehmer konnten 11 und mehr Fernverkehrszüge beschäftigen.[2]

Die im Fernverkehrsgewerbe entstandenen schwer überwindbaren Betriebserweiterungsbarrieren infolge ausgeschöpften Kontingents und hoher "Konzessionspreise" veranlaßten viele Unternehmen, in ihrem Expansionsbestreben weitere Funktionen innerhalb des Verkehrssektors anzugliedern, wie Nahverkehr, Spedition und Lagerei; aber auch in verkehrsfremde Gewerbe zusätzlich vorzudringen (Baustoff-, Kohlen-, Mineralölhandel u.ä.).

Die Einkommensverhältnisse der Güterfernverkehrsunternehmer sind trotz der vorherrschend kleinbetrieblichen, bisher wenig integrierten und sicherlich in den allermeisten Fällen nicht optimalen Unternehmenseinheiten insgesamt als günstig zu bezeichnen.[3] Die Ursachen hierfür sind allerdings nicht unbedingt in der Tüchtigkeit und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen dieses Verkehrszweiges zu sehen. Die Prosperität in vorherrschend kleinbetrieblichen Strukturen ist mindestens in gleichem

---

1) Vgl. Freimuth, Wolfgang: Zur Frage der Kontingentierung ..., a.a.O., S. 60 ff.
2) Vgl. Verkehrswirtschaftliche Zahlen (VWZ) 1969, a.a.O., S. 12.
3) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation im westdeutschen Güterfernverkehr mit Kraftwagen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 38, Marburg 1969, S. 23.

Maße Resultante eines der Transportraum nachfragenden Verladerschaft quantitativ nicht ausreichenden Angebotes infolge einer wenig expansiven Kontingentierungspolitik Gepaart ist die Angebotsverknappung mit einer funktionierenden Festpreis-Tarifierung, die man durchaus als "kostendeckend" bezeichnen kann.
Die Transportknappheit kommt für die Fernverkehrsunternehmer damit praktisch einer staatlich garantierten Vollbeschäftigung gleich, wobei die marktorientierten Unternehmer bevorzugt hochwertige und damit hochtarifierte Transportgüter akquirieren, was eine weitere Verbesserung der Ertragslage gewährleistet.

Zwischen den gegenwärtig günstigen Einkommenschancen in der gesamten Betriebsgrößenskala für derzeitige Konzessionsinhaber-Predöhl nennt sie nicht zu Unrecht " beati possidentes " - [1] und der staatlichen Kontingentierungs- und Tarifierungsregelung besteht damit ein unmittelbarer Kausalzusammenhang.

5) Das Verhältnis von Transport- und Speditionsunternehmen

Die bisherigen Ausführungen galten unbeschadet des Integrationsgrades der konkreten Unternehmungen Zieht man diesen jedoch als Unterschiedskriterium heran, so gliedert sich die Gesamtheit von Unternehmen, die sich mit der Durchführung von Gütertransporten im Fernverkehr beschäftigen, in folgende drei Hauptgruppen: reine Transportunternehmen, reine Speditionsunternehmen und die sogenannten Kraftwagenspeditionen als Mischform. [2]
Die Herausarbeitung der Unterschiede dieser Gruppen ist wichtig, weil sie mit verschiedenen Strategien am Markt agieren und ihre Beziehungen zueinander von partnerschaftlicher Zusammenarbeit bis zu intensiver Konkurrenzierung reichen. Da die Mitglieder der Straßen-

---

1) Predöhl, Andreas: Verkehrspolitik, 2. verb. u. erw. Aufl., Göttingen 1967, S. 281.
2) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ..., a.a.O., S. 18 f. Kreß, Herbert/ Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur der Straßengüterverkehrsgenossenschaften, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 35, Marburg 1967, S. 19 ff.

verkehrsgenossenschaften namentlich diesen drei Gruppen (sowie u.a. dem Nahverkehrsgewerbe) angehören, deutet sich das Problem der Mitgliederförderung bei z.T. erheblich divergierenden Mitgliederinteressen bereits hier an.

a) Reine Transportunternehmen

Als reine Transportunternehmen werden die Fernverkehrsunternehmen bezeichnet, bei denen die t e c h n i s c h e Durchführung der angedienten Transporte überwiegt, wobei sie ausschließlich nach Beschäftigung der eigenen Fahrzeug-Kapazität trachten.
Unter dem Aspekt der Lösung des Absatzproblems sind sie in die Trampfahrer und Selbstlader aufzugliedern. [1] Trampfahrer verfügen über keine eigene Dauerkundschaft, bieten also fallweise ihre Fahrzeuge Transportvermittlungsunternehmen an. Dieser in den Anfängen des Gewerbes und sogar in der unmittelbaren Nachkriegszeit bedeutsame Unternehmenstyp geht ständig zurück und dürfte heute kaum noch einen Anteil von 2 % am gesamten gewerblichen Güterfernverkehr ausmachen.[2] Viele ehemalige Trampfahrer wurden durch die staatliche Reglementierungspolitik befähigt, mit den Verladern selbst zu kontrahieren und einen beträchtlichen Prozentsatz der vorhandenen Transportkapazität durch Dauerbeschäftigungsverhältnis abzusichern - man nennt diesen Typ reiner Transportunternehmen die sogenannten Selbstlader.

b) Reine Speditionsunternehmen

Gemäß § 407 HGB ist Spediteur, " wer es gewerbsmäßig übernimmt, Gütersendungen durch Frachtführer ... für Rechnung eines anderen (des Versenders) in eigenem Namen zu besorgen."
Derartig reine (Universal-) Speditionsunternehmen besitzen grundsätzlich keine eigenen Lastkraftwagen, sondern treten nur als Vermittler zwischen Versender (via Speditionsvertrag) und Transport-

1) Vgl. Kreß, Herbert/Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur ..., a.a.O., S. 23 ff.
2) Schätzung nach eigenen Informationen, sowie unter Berücksichtigung von Kreß, Herbert/Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur ...,a.a.O., S. 26 , die für 1964 noch einen Anteil von 3 % - 4 % ermittelten.

unternehmer bzw. Frachtführer (via Frachtvertrag) auf.
Mit dieser Betätigung sind in der Regel neben den Vertragsabschlüssen eine Reihe weiterer Dienstleistungen wie Aufbewahrung, Lagerung, Kontrolle evtl. Verpackung, Versicherung, Zollabfertigung der anvertrauten Güter verbunden; oft werden das Inkasso, Bevorschussungen sowie Hilfsleistungen im Akkreditivgeschäft mit übernommen. Industrie- und Handelsunternehmen verschiedenster Größen betrauen oft mit dem nicht im Werkverkehr durchführbaren Versand sogenannte Hausspediteure.
Erwähnenswert ist ferner die Beratungsfunktion der Universalspeditionen, die sie zu einem bedeutenden verkehrswirtschaftlichen Steuerungsinstrument bezüglich der Auswahl der jeweilig bestmöglichen Verkehrsträgers (LKW, Schiff, Eisenbahn, Luftfracht) macht; selbstverständlich sind sie dabei an die Kundeninteressen gebunden.
Zwischen diesen reinen Universalspeditionen ohne eigene Transportmittel und den Unternehmen des gewerblichen Güternah- und Güterfernverkehrs besteht von der Funktionsabgrenzung her ein partnerschaftliches Abhängigkeitsverhältnis.
Um die Reglementierung im gewerblichen Fernverkehr lückenlos zu gestalten, wurde der Aktionsspielraum des Speditionsgewerbes ebenfalls eingeschränkt. Einmal bedarf jedes Unternehmen, daß sich in diesem Verkehrszweig vermittelnd betätigen will, einer Zulassung als Abfertigungsspediteur; diese erteilt die zuständige Verkehrsbehörde nur nach Überprüfung einer Anzahl von erschwerten Zulassungskriterien.
Zum anderen unterliegen die Speditionsunternehmen in ihrer Preisbildung gegenüber der Verladerkundschaft dem RKT, d.h. es macht grundsätzlich - rein preislich gesehen - keinen Unterschied, ob ein "Trampfahrer" oder eine Großspedition mit einer Transportdurchführung betraut wird. Die für alle Wagenladungsregelklassen und Ausnahmetarife genau festgelegten Abfertigungsvergütungen, Werbe- und Vermittlungs-Provisionen, sowie Gebühren gehen also voll zu Lasten der Frachtführer. Selbstverständlich dürfen die Beträge

"weder ganz noch teilweise in irgendeiner Form an Dritte mit Ausnahme von an dem Transport beteiligten Spediteuren weitergegeben werden ". [1)]

Eine Ausnahme bildet der vergütungs- und provisionsfreie Sammelgutausnahmetarif, bei dem im sog. Stückgutverkehr der gegenüber dem Versender zu berechnende "Kundensatz" dem Spediteur einen begranzten Preisbildungsspielraum einräumt.

c) Die Kraftwagenspeditionen als Mischform

Neben den aufgeführten reinen Transport- bzw. Speditionsunternehmen gewinnen die Kraftwagenspeditionen als eine Mischform beider Typen zunehmend an Bedeutung. Der sogenannte "Selbsteintritt des Spediteurs" berechtigt diesen gem. § 412 Abs. 1 HGB, " wenn nicht ein anderes bestimmt ist,.... die Beförderung des Gutes selbst auszuführen".

Derartige Kraftwagenspeditionen führen also einen mehr oder weniger großen Anteil der akquirierten Transportaufträge mit eigenen (konzessionierten) Lastkraftwagen als gleichzeitiger Frachtführer selbst aus. Den die eigene Kapazität übersteigenden Auftragsüberschuß geben sie als Abfertigungsspediteure unter Einbehaltung der vorgeschriebenen Vergütungen und Provisionen an fremde Frachtführer weiter.

Eine solche innerbetrieblich vertikale Integration befähigt diesen Unternehmenstyp, das aufgetragene Transportaufkommen in der Weise aufzugliedern, daß die "tarifträchtigen" Transporte den eigenen Lastzugeinheiten vorbehalten bleiben und die übrigen Aufträge -ebenfalls in Höhe der Vermittlungssätze ertragswirksam - weitergegeben werden. Daß die Ertragssituation der von solchen Kraftwagenspeditionen beschäftigten Frachtführer vergleichsweise ungünstiger ist, liegt auf der Hand.

---

1) § 5, Ziff. 1 der Anordnung PR Nr. 146/48 (Abfertigungsvergütung für Spediteure)vom 29. Dezember 1948 in derzeitig gültiger Fassung.

Für das Integrationsmotiv von Kraftwagenspeditionen ist es nicht irrelevant, ob dieses aus einem reinen Transport- oder aber Speditionsunternehmen hervorgeht bzw. gegangen ist. [1)]
Bildet ein reines Speditionsunternehmen den Unternehmensausgangspunkt, so sind für die Aufnahme der zusätzlichen Frachtführer-Funktion insbesondere die Attraktivität der hochtariflichen Güter und/oder günstige Rückladungsmöglichkeit ausschlaggebend. Infolge der Marktzugangsbeschränkungen im gewerblichen Güterfernverkehr sind die Möglichkeiten des Ausbaus der eigenen Fahrzeugflotte allerdings wesentlich begrenzt, sodaß vom Selbsteintrittsrecht oft nur bei ca. 20 % - 30 % des Gesamtvolumens Gebrauch gemacht werden kann.

Bei dieser Art von Kraftwagenspeditionen wächst deshalb aus verkehrspolitischen Erschwernissen, aber auch aus ökonomischen Erwägungen (insbesondere dem Risikoaspekt!), der Anteil der vermittelten Transporte üblicherweise wesentlich stärker als der der Eigenbeförderungen.
Die Motive von Fernverkehrsunternehmen, die sich zusätzlich um die Zulassung als Abfertigungsspediteur bewerben sind meistens anderer Art. Bei ihnen dominiert der Aspekt möglichst optimaler und damit kontinuierlicher Auslastung der eigenen Fahrzeuge, wobei vorwiegend in den Saisonspitzen Frachtführer mit beschäftigt werden.
Hier besteht eine mehr parallele Entwicklung des Wachstums von Speditionssektor und selbständiger Transportdurchführung; die eingespannten fremden Frachtführer dienen vorwiegend als"Beschäftigungspuffer".

---

1) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ...,a.a.O. S. 20.

B) Die rechtlichen und wirtschaftlichen Besonderheiten im Werkverkehr

Neben der Differenzierung des Verkehrsleistungsmarktes in Nah- und Fernverkehr unterscheidet das GüKG noch zwischen gewerblichem Güterkraftverkehr und der Beförderung der LKW von Gütern für eigene Zwecke, dem sogenannten Werkverkehr. Letzterer ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen die unternehmensbedingten Transporterfordernisse nicht bei gewerblichen Verkehrsunternehmen deckt, sondern hierfür eigene Fahrzeuge unterhält. Auch im Werkverkehr, der eine vertikale Konzentration von Produktions- und Handelsunternehmen durch Vornahme der Verkehrfunktion in eigener Regie darstellt, unterscheidet man zwischen Werknah- und Werkfernverkehr.
Der Werknahverkehr mit dem Aktionsradius von km 50 um den Standort ist weder genehmigungs- noch beförderungssteuerpflichtig.

Der Werkfernverkehr ist im Gegensatz zum gewerblichen Fernverkehr weder genehmigungs- noch tarifpflichtig. Es besteht lediglich die Vorschrift, beschäftigte Fahrzeuge ab 4 to Nutzlast bei der BAG zu melden und bestimmte Beförderungs- und Begleitpapiere mitzuführen. Um der seit langem zu beachtenden Tendenz der Verlagerung des Transportaufkommens auf unternehmenseigene Fahrzeuge entgegenzuwirken, wird staatlicherseits versucht, durch steuerliche Sonderbelastungen [1] dieses Verkehrsträgers eine Verlangsamung dieser Entwicklung zu bewirken.

---

1) Das am 1.1.1969 in Kraft getretene "Gesetz über die Besteuerung des Straßengüterverkehrs" besteuert nämlich Transporte im gewerblichen Güterfernverkehr mit 1 Pfennig pro to/ je 1 km. (sog. "Leberpfennig"), der zudem noch auf die Verlader überwälzbar ist. Im Werkverkehr dagegen beträgt der Steuersatz gestaffelt:
3 Pf. je to/km bei einer zulässigen Nutzlast von 4.000 - 4.999 kg
4 Pf. je to/km " " " " " 5.000 - 5.999 kg
5 Pf. je to/km " " darüber hinausgehenden Nutzlast.
Vgl. Ridder, Klaus: Vertikale Konzentration, Diversifikation und freier Wettbewerb im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.) Heft 57, Göttingen 1969, S. 16.

Da Werkverkehrsleistungen innerbetrieblicher Art sind, ist der Werkverkehr zwar kein unmittelbarer Marktkonkurrent der übrigen Anbieter von Verkehrsleistungen, dennoch wird durch die (langfristige) Entscheidung für oder gegen Werkverkehr das Marktvolumen an Transportraumnachfrage wesentlich determiniert; dies gilt insbesondere für den nicht notwendigen Werkverkehr. Das starke Anwachsen[1] des Werkverkehrs scheint durch die Struktur- und Anpassungsschwächen der derzeitigen wenig felxiblen gewerblichen Markt- und Unternehmenskonstellationen bedingt zu sein. Zumal die Entwicklung auch durch das Beförderungsverbot für Dritte, das gem. § 48 GüKG dem Werkverkehr auferlegt ist, erschwert wird. Mit dieser Vorschrift, die zu einer sinnvollen Funktionsteilung und Aufrechterhaltung einer Verkehrsmarktordnung beiträgt, wird dem gewerblichen Güterkraftverkehr zweifellos ein Wettbewerbsvorteil in der Weise eingeräumt, daß der Werkverkehr durch die sehr oft fehlende Möglichkeit einer Rückbefrachtung zusätzliche Kostenanteile zu erwirtschaften hat.

---

1) Die Zuwachsraten im Werknah- und im Werkfernverkehr weisen seit 1959 kontinuierliche Anstiege auf, wie sie von keinem 'Konkurrenten' erreicht wurden. Der Anteil des Werkverkehrs insgesamt übertrifft das Beförderungsvolumen des gewerblichen Güterkraftverkehrs (40,5 % gegenüber 33,3 % in 1968) dabei erheblich.
Vgl. Verkehrswirtschaftliche Zahlen (VWZ) 1969. a.a.O., S. 18.

II. K a p i t e l

Entwicklung, Organisation und Zielsetzung der Straßenverkehrsgenossenschaft bis zur Gegenwart.

A) Die Genossenschaftsidee vor Gründung der heutigen Straßenverkehrsgenossenschaften

I) Die Genossenschaftsbewegung bis zur R K B -Gründung.

Die besonderen verkehrswirtschaftlichen und verkehrspolitischen Rahmenbedingungen haben im gewerblichen Güterfernverkehr schon frühzeitig - etwa Ende der Zwanziger Jahre - eine genossenschaftliche, über den eigenen Betrieb hinausgehende, Zusammenarbeit gefördert, wobei je nach Interessenlage der Unternehmer unterschiedliche 'Kooperationsmotive' im Vordergrund standen.[1] Allen Zusammenschlüssen jener Zeit kam eine für die damalige Zeit relativ hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit zugute, die einmal aus der Gefahr einer restriktiven Verkehrspolitik gegenüber diesem neuen Verkehrszweig resultierte; jene Politik ging soweit, daß sogar die unternehmerische Selbständigkeit in Gefahr war, als man nämlich die später aufgegebene Verstaatlichung dieses Gewerbes mittels Zwangseingliederung der Unternehmer in den Reichsbahn-Apparat diskutierte. So nahmen die verschiedenen damals entstandenen Güter-Kraftverkehrsgenossenschaften neben unmittelbaren verkehrswirtschaftlichen Förderungsaufgaben der Mitgliederbetriebe auch deren Interessenvertretung gegenüber der Allgemeinheit wahr: sie hatten also - wenn auch nicht expressis verbis in den Satzungen verankert - verbandspolitische Aufgaben mitübernommen.

---

1) Vgl. Precht, Georg Martin: Das Organisationsproblem des gewerblichen Güterfernverkehrs mit Kraftfahrzeugen, Diss., Nürnberg 1936, bes. S. 25 ff.
Lauermann, Rudolf: Die Straßenverkehrsgenossenschaften..., a.a.O., S. 9 ff., Kreß, Herbert/ Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur ..., a.a.O., S. 45 ff.

Eine zweite Wurzel überbetrieblicher Zusammenarbeit begründet das Phänomen der "Allgegenwart der Straße" [1], d.h. die Unmöglichkeit für den Einzelbetrieb,an allen relevanten Plätzen günstiger Verkehrsleistungsnachfrage selbst vertreten zu sein. Daß es dabei zu keiner wirtschaftlich und verbandsmäßig homogenen Gesamtorganisation der Branche kam, lag an den en detail unterschiedlichen Einzelinteressen der Genossenschaften, bzw. deren Mitgliedern. Die Vielzahl der geschaffenen Organisationen gliederte sich in solche der Transportunternehmer (z.B. Ring Süddeutscher Konzessionierter Lastkraftwagen-Ferntransportunternehmer e.G.m.b.H., München; kurz "Südring"), zum anderen der Spediteure (z.B. die Gemeinschaft Deutscher Kraftwagenspediteure; kurz "GEDEKRA"), sowie Organisationen, die beide Elemente enthielten, wie etwa die Deutsche Krafttransport-Gesellschaft.

Die wirtschaftliche Förderung der Fernverkehrsunternehmer-Genossenschaften zielte primär ab auf eine Verbesserung der Marktposition der Mitgliederbetriebe. Die seit 1931 gesetzlich verankerten Festpreistarife im Güterfernverkehr gaben diesen Organisationen das Ziel vor, auch für deren Einhaltung zum Vorteil der Gesamtheit der Mitglieder zu sorgen; die Förderung bestand also insbesondere in einer funktionsfähigen Preisüberwachung! Zum Zwecke dieser Marktregulierung ging z.B. die "Südring"-Genossenschaft den Weg der Allein-Befrachtung der Mitglieder (-fahrzeuge), indem sie selbst als Transportraum-Sammelstelle fungierte. Dadurch war man in der Lage, die Mitgliedergeschäftsbeziehungen zu registrieren und zu kontrollieren - besonders in tariflicher Hinsicht.

Neben der Laderaumvermittlung und Abrechnungstätigkeit - zwecks Einhaltung der Marktordnung im Wege der Selbsthilfe - entwickelten einige Genossenschaften auch früh Aktivitäten zur Kostensenkung in den Mitgliederbetrieben (z.B. Durchführung der Buchhaltung der Mitgliederbetriebe, Materialeinkauf u.ä.).

---

1) Predöhl, Andreas: Kooperation durch Kartellierung, in : Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 84.

Die Selbsthilfeorganisationen der Spediteure und Kraftwagenspeditionen waren zunächst einmal ebenso von der Zielsetzung der Stärkung der Marktposition des Verkehrsträger Güterkraftverkehr beseelt; darüber hinaus aber darauf bedacht, die Position ihrer Mitglieder gegenüber den wirtschaftlich abhängigen Transportunternehmen zu stärken. Dies erreichte man dadurch, daß die Spediteur-Organisationen Frachtberechnungsstellen unterhielten, an die die jeweiligen Spediteure die Fracht für die Transportraumnutzung abführten, und die die Frachteinnahmen unter Einbehaltung der Abgaben- und Gebührenmarge mit den Transportunternehmen verrechneten.
Daß die Spediteur-Organisationen für deren Mitglieder von größerer Intensität an Zusammenarbeit - und damit von insgesamt höherer Effizienz - gekennzeichnet waren, lag insbesondere an deren besserer ökonomischer Einsicht, deren höherer Markttransparenz, die zu mehr Gemeinsamkeit gegenüber der Reichsbahn zwang, sowie der nur auf diesem Wege zu verhindernden Errichtung vieler (unrentabler) Speditions-Filialen der einzelnen Mitglieder.
Bei kritischer Betrachtung der damaligen Genossenschaftsbewegung im Gesamt-Güterkraftverkehr ist festzustellen, daß die vorwiegend als marktordnende "Abrechnungsgenossenschaften" konzipierten Gemeinschaftsorganisationen ihre Entstehung insbesondere dem Umstand verdankten, daß der Gesetzgeber zwar verbindliche Tarife erlassen hatte, ihre Einhaltung zu kontrollieren aber unfähig war, sodaß das Gewerbe im Eigeninteresse zur Selbsthilfe schritt.

Während die bis 1934 gegründeten zahlreichen Organisationen mit insgesamt bescheidenen Erfolgen wegen ihrer Uneinheitlichkeit und meist regionalen Beschränkung auf dem Gebiet der Einhaltung der Marktordnung operierten, war die Gründung der "Laderaumverteilungsstellen für den Kraftwagengüterfernverkehr GmbH" (LRV-GmbH) wesentlich erfolgsversprechender. Diese im Jahre 1934 gegründete Gesellschaft übertraf die bis dahin etablierten, ziemlich heterogen strukturierten Organisationen an Größe und Bedeutung.

Auf der Grundlage einer Frachtenkonvention von 297 Transport- und Speditionsunternehmen zwecks Erreichung einer Tariftreue ging die Gründungsinitiative vom GEDEKRA Reichsverband aus. Die bereits im selben Jahr beigetretenen ca. 2500 Verkehrsbetriebe und 350 Speditionen unterwarfen sich einem strengen Reglement der LRV-Organisation. Ausschließliche Befrachtung und Vermittlung durch die LVR-GmbH bei Androhung von Ladungssperre im Falle der Nichtbeachtung verschafften ihr eine strake Rechtsposition. Damit einher ging ein rascher Ausbau regionaler Laderaumverteilungsstellen - 1934 schon 34 LRV-Stellen - zwecks Überwachung der Tariftreue, sowie der kontinuierlichen Beschäftigung der Mitglieder mit akquiriertem Ladegut; gleichzeitig bewirkte die LRV-GmbH eine Verbesserung in der Frachtabrechnung und dem Frachtinkasso zwischen den angeschlossenen Transporteuren und Spediteuren.

Daß die Existenz der auf Freiwilligkeit basierenden LRV'GmbH, die die meisten Unzulänglichkeiten der übrigen (zu) zahlreichen Institutionen überwand, nur von kurzer Dauer war, lag weniger an ihrer Arbeitsweise als den polititschen Rahmenbedingungen jener Zeit. Es liegt auf der Hand, daß sich der gewerbliche Güterkraftverkehr als Teil der Verkehrswirtschaft und als " Diener der Volkswirtschaft" für eine noch intensivere staatliche Einflußnahme anbot.

II) Der Reichskraftwagen-Betriebsverband (RKB)

Mit dem "Gesetz über den Güterfernverkehr mit Kraftfahrzeugen" (Güterfernverkehrsgesetz) vom 26. Juni 1935 in Verbindung mit der Durchführungsverordnung vom 27. März 1936 wurde staatlicherseits in das bisherige, auf der Idee genossenschaftlicher Selbsthilfe beruhende pluralistische Kooperationsgefüge eingegriffen.

Die seit der Überlandverkehrsordnung von 1931 bestehende Marktreglementierung wurde grundsätzlich beibehalten. Die dort entworfene Ordnung sollte nunmehr möglichst rasch und wirkungsvoll auch realisiert werden, um diesen Markt endgültig zu stabilisieren.

Das Organisationsinstrument dieser gewollten Marktkonsolidierung bildete der Reichskraftwagen-Betriebsverband (RKB) [1], ein öffentlich-rechtlicher Verband, bei dem alle Fernverkehrsunternehmer zwangsweise Mitglied wurden. Innerhalb der Ordnungsfunktion des RKB standen die Verbesserung der Wettbewerbsverhältnisse intern - zwischen Spediteuren und/oder Transporteuren - sowie extern - gegenüber den Substitutionskonkurrenten Reichsbahn bzw. Werkverkehr - an erster Stelle. Gerade der internen Konkurrenzierung wirkte der RKB dadurch entgegen, daß die Kraftwagenspediteure nur aufgrund ausdrücklicher Ausnahmeerlaubnis von Selbsteintritt bzw. der Bestellung von Vertragsfahrzeugen Gebrauch machen durften. Ansonsten hatten sie sich in den Dienst der RKB-Laderaumverteilungsstellen zu stellen, welche jene von der zuvor betriebenen LRV-Gesellschaft übernommen hatte.

Ebenso wie die voraufgegangenen Förderungsorganisationen des Gewerbes bediente sich der RKB also des Instrumentes der LRV-Stellen und der sogenannten Autohöfe - allerdings von Anfang an mit wesentlich höheren Frequientierungsraten.
Daneben übernahm der RKB eine Anzahl weiterer förderungswirksamer Funktionen wie die selbständige Berechnung, Einziehung und Auszahlung des Beförderungsentgeltes, die einheitliche Versicherung der von den Verbandsmitgliedern beförderten Güter, die gesetzliche Überwachung aller am Beförderungsvertrag Beteiligten, die Mitwirkung bei der Festlegung der Tarife sowie die Vertretung der Interessen der Mitglieder gegenüber der Reichsbahn sowie der Öffentlichkeit insgesamt. Damit erreichte der RKB, dem Mitte 1936 9.230 Unternehmer mit 12791 Fahrzeugen angehörten [2], eine Einheit von beschaffungs- und absatzwirtschaftlicher Förderung, wirtschaftlicher und sozialer Betreuung sowie verbandsmäßiger Interessenvertretung der angeschlossenen Mit-

---

1) Precht, Georg Martin: Das Organisationsproblem ...,a.a.O., S. 28 ff. Linden, Walter: Der Reichs-Kraftwagen-Betriebsverband(RKB), in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 23. Jg. 1952, S. 1 ff.
2) Vgl. Linden,Walter: Der Reichskraftwagen-Betriebsverband (RKB), a.a.O. S. 10.

gliederwirtschaften. Mit der Errichtung wurden die bisherigen vorwiegend als Abrechnungsgenossenschaften tätigen Organisationen zur Existenzaufgabe gezwungen, da sie dieser "Förderungskonkurrenz" nicht gewachsen waren. Daß darüber hinaus trotz RKB noch bestehende latente Förderungsbedürfnis beispielsweise kleiner Transporteure, durch enge Zusammenarbeit etwa die rechtliche und wirtschaftliche Position eines Spediteurs zu erreichen, konnte wegen der kaum zu erwirkenden ministeriellen Ausnahmegenehmigung nicht realisiert werden - ein Aspekt der in der Gegenwart wieder sehr aktuell ist.

Der RKB stellt unter dem Gesichtspunkt der Intensität der Reglementierung des Güterkraftverkehrsgewerbes einen Höhenpunkt dar, was aber in besonderem Maße den wirtschaftlichen und politischen Leitmotiven jener Zeit entsprach.

Gleichzeitig darf man nicht übersehen, daß die RKB-Gründung nur e i n e n Schritt über die reglementierte Marktordnung - wie wir sie heute (noch) haben - hinausging. Auch die Frage der Zwangsmitgliedschaft sollte man weniger dogmatisch als ökonomisch - pragmatisch sehen. Unbestrittenes Verdienst jenes Verbandes dürfte es sein, weitere Einschränkungen des unternehmerischen Handlungsspielraums durch wirtschaftliche Besserstellung der Mitglieder kompensiert zu haben - Erfolge,die den auf dem Selbsthilfegedanken basierenden Vorgängern versagt blieben.
Insbesondere die Lösung des Problems der divergierenden Gruppeninteressen der Mitglieder gab zu berechtigten Hoffnung Anlaß. Es ist daher wenig verwunderlich, wenn nach dem Kriege von den Vertretern eines markt- und preisreglementierten Güterfernverkehrsgewerbes bisweilen der Wunsch nach Wiederaufbau einer RKB ähnlichen Gewerbeorganisation laut wurde. [1)]

---

1) Vgl. Linden, Walter: Der Reichs-Kraftwagen-Betriebsverband (RKB) a.a.O., S. 23 f.

B) Die Gründungsära der Straßenverkehrsgenossenschaften

Unmittelbar nach Kriegsende wurde der PKB von den Allierten wegen seines Zwangscharakters aufgelöst. Aufgrund der gleichzeitig erlassenen Dekartellierungsbestimmungen war eine Neugründung in gleicher oder ähnlicher Struktur ausgeschlossen. Damit war jedoch keineswegs die Bereitschaft zu einer überbetrieblichen Zusammenarbeit und die Einsicht in deren Vorteile, wie sie sich in der RKB-Ära entwickelt hatte, tot.

Vielmehr war der Wunsch nach Errichtung gemeinsamer Förderungsinstitutionen des Gewerbes durch spezifisch politische und wirtschaftliche Fakten gerade in der unmittelbaren Nachkriegszeit besonders stark ausgeprägt. Neben der durch die Wirren jener Zeit hervorgerufenen allgemeinen Unsicherheit war es im Güterkraftverkehrsgewerbe die durch den kriegsbedingt erleichterten Marktzugang entstandene Konkurrenzverschärfung, die zu einem Überangebot an gewerblichem LKW-Transportraum führte, und damit die Bereitschaft zu gemeinsamen Aktionen begünstigte. Das Problem der Tariftreue innerhalb des Gewerbes wurde nämlich infolge der RKB-Auflösung erneut aktuell.

Zudem wurde durch das nunm hr funktionslos gewordene RKB-Management sowie deren übrige Belegschaft eine Art "Kooperationsdruck von oben" ausgeübt. Natürlich war dies auch ein unbestreitbarer Vorteil für die anstehenden Neugründungen, da gleichsam das 'know how' von jenen mit eingebracht werden konnte.

Da die Nachkriegsentwicklung zu einer Zweigleisigkeit in der Organisationsstruktur des Straßenverkehrsgewerbes führte, nämlich der gewerbepolitischen Verbändeorganisation sowie einer "Selbstverwaltungsorganisation auf wirtschaftlichem Gebiet" in Form der Straßenverkehrsgenossenschaften, kann - nicht zuletzt wegen teilweiser Verzahnung beider Institutionen - auf eine kurze Darstellung der Verbändestruktur nicht verzichtet werden. Zudem ging die Verbändegründung der SVG-Organisation zeitlich voraus.

Bereits Ende 1947 wurde als verbandspolitische Dachorganisation des gesamten Straßenverkehrsgewerbes (Güter- und Personenverkehr) die Zentralarbeitsgemeinschaft des Straßenverkehrsgewerbes (ZAV) mit Sitz in Frankfurt a.Main gegründet. Sie dient der Interessenkoordinierung und -wahrnehmung folgender fünf nach Fachsparten gegliederten Bundesorganisationen: [1]

BDF: Bundesverband des DeutschenGüterfernverkehrs e.V., Frankfurt a.Main

BDN: Bundesverband des Deutschen Güternahverkehrs e.V., Frankfurt a.Main

AMÖ: Arbeitsgemeinschaft Möbeltransport Bundesverband e.V., Frankfurt a.Main

BDP: Bundesverband des Deutschen Personenverkehrsgewerbes e.V., Frankfurt a.Main

BSL: Bundesverband Speditionen und Lagerei e.V., Bonn

Diese Bundesverbände sind regional vertreten durch einen Landesverband mit entsprechender Gliederung in fachlicher Hinsicht.
Der Verband für das Verkehrsgewerbe Westfalen-Lippe e.V., der am 15. Mai 1946 errichtet wurde, gliedert sich z.B. wiederum in fünf Fachvereinigungen: [2]

Fachvereinigung Güterfernverkehr
Fachvereinigung Personenverkehr
Fachvereinigung Güternahverkehr
Fachvereinigung Spedition und Lagerei
Fachvereinigung Möbelspedition

Zweck des Verbandes ist gem. Art. 2 der Satzung " ... die Betreuung und die Förderung der gemeinsamen Interessen seiner Mitglieder". [3]

---

1) Vergl.: SVG-Taschenbuch für das Straßenverkehrsgewerbe Westfalen-Lippe 1970, Hrsg.: SVG-Westfalen-Lippe e.G.m.b.H-, Münster, S. 88.
2) Vgl. Satzung für den Verband für das Verkehrsgewerbe Westfalen-Lippe e.V., in der Fassung vom 18.4.1961, Art. 3, S. 1.
3) Vgl. ebenda, Art. 2, Ziff. 1.

Die Unterhaltung eines eigenen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes ist ihm nicht gestattet.

Die verbandsmäßige Interessenwahrnehmung erstreckt sich auf die Bereiche, die das Verkehrsgewerbe im allgemeinen betreffen, die der Fachverbände auf deren speziellen Belange, soweit sie "... das Interessengebiet einer anderen Fachvereinigung nicht wesentlich berühren;" [1] d.h. die Aktivität der Fachverbände hat die möglichen Konfliktbereiche auszuklammern zugunsten einer effektvollen Globalrepräsentanz des Gesamtverbandes.
Eine strukturelle Besonderheit charakterisiert insbesondere den Verbandsaufbau der Speditionsbranche.
Dem erwähnten Bundesverband Spedition und Lagerei e.V. gehören nämlich außer den Regional-Fachverbänden des Verkehrsgewerbes die "Deutsche Kraftwagenspedition GmbH (DKS), Düsseldorf, sowie die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Kraftwagenspediteure e GmbH (ADEKRA), Bonn an.
Während die DKS neben der verbandsmäßigen Interessenwahrnehmung auch unmittelbare wirtschaftliche Förderungsleistungen bietet, indem sie z.B. eine eigene Frachtenprüfstelle unterhält und damit zur SVG-Organisation mehr in Konkurrenzbeziehung steht, orientiert sich die ADEKRA an der Zielsetzung und Förderungsleistung der SVG Organisation, was nicht zuletzt durch deren Mitgliedschaft in der genossenschaftlichen Dachorganisation zum Ausdruck kommt. [2]
Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, daß diese beiden Spediteur-Zusammenschlüsse eine Kombination verbandsmäßiger und genossenschaftlich-ökonomischer Mitgliederförderung darstellen und damit die im deutschen Verbands- und Genossenschaftswesen übliche Zweigleisigkeit durchbrechen.

Da die Wahrnehmung wirtschaftlicher Förderungsfunktionen durch Branchenverbände im Widerspruch zur Allierten Dekartellierungs-Gesetzgebung

---

1) Vgl. Satzung für den Verband für das Verkehrsgewerbe Westfalen-Lippe e.V., Art. 4.
2) Vgl. Kreß, Herbert/Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur ..., a a.O., S. 166 ff.

stand, wurden nicht zuletzt auf Verlangen jener genossenschaftlich wirkende Selbstverwaltungsorgane mit wirtschaftlicher Ausrichtung zusätzlich geschaffen.

So wurden in den Jahren 1947/1948 sogenannte Landesverkehrsgenossenschaften nach Art der schon bestehenden Regional Verkehrsgewerbeverbände gegründet. Dachorganisation dieser Straßenverkehrsgenossenschaften wurde die Zentrale für die Hauptgenossenschaft Straßenverkehr (HGS), die 1951 in 'Bundes-Zentralgenossenschaft Straßenverkehr eGmbH (BZG), mit Sitz in Frankfurt a.M., umbenannt wurde. Der BZG gehören heute 18 Regional-SVGen sowie die ADEKRA an. [1]

Wenn in der unmittelbaren Entstehungszeit der SVG-Unternehmen Fernverkehrsunternehmen als d i e potentiellen Mitglieder umworben und aufgenommen wurden, wurde später diese Beschränkung zugunsten möglichst aller Verkehrsgewerbeunternehmen aufgegeben mit der Folge, daß sie bis heute im Verbandswesen bestehende Mitgliederaufteilung nach Fachbereichen in der SVG-Organisation ausblieb.

Hierzu hat die damalige Übereinkunft zwischen den Spitzen des Gesamtgewerbes und der SVG, die Zusammenarbeit durch personelle Verflechtung (Personalunion in Spitzenpositionen) zu sichern, wesentlich beigetragen. Ziel dieser Politik, die bis heute grundsätzlich beibehalten wird, [2] war es die ökonomische Grundlage der SVG zu verbreitern, sie als " ... die wirkliche wirtschaftliche Heimat aller gewerblichen Verkehrstreibenden ..." [3] auszubauen.
In der Gründungszeit richteten die SVGen, unterstützt durch die Verbände, ihre besonderen Bemühungen darauf, in den Prozeß der Tarifeinhaltung und -kontrolle - speziell im Güterfernverkehr - maßgeblich eingeschaltet zu werden, um auf diesem Wege der Sicherung der Tariftreue der Mitglieder deren wirtschaftliche Situation zu verbessern.

---

1) Vgl. SVG-Tschenbuch 1970, a.a.O., S. 89 f.
2) Heimes, Anton: Die Genossenschaften des Straßenverkehrs, in : Verkehrs-Rundschau, München 1950, Heft 40, S. 497.
3) Vgl. o.V. : Verkehrsgenossenschaften die wirkliche wirtschaftliche Heimat aller gewerblichen Verkehrsteibenden, in: Verkehrs-Rundschau, München 1950, Heft 12, S. 138 .

"Unter dem Gesichtspunkt der wirtschaftlichen Ertragssicherung muß die Überwachung der A b r e c h n u n g e n der von den Unternehmen durchgeführten Gütertransporte als wichtigstes Aufgabengebiet der Straßen-Verkehrs-Genossenschaften betrachtet werden".[1)]

Diese anfangs freiwillige Frachtenprüfung - durch die jeweilige SVG - zur Wiederherstellung der Tariftreue, fand bei den Fernverkehrsunternehmen großen Zuspruch, sodaß sich der Gesetzgeber dieser Entwicklung bei Verabschiedung des GÜKG nicht zu entziehen vermochte. Die in diesem Gesetz angeordnete und vollzogene Errichtung einer Bundesanstalt für den Güterfernverkehr (BAG) ermächtigt diese zwar zur Tarifüberwachung einschließlich der Frachtenprüfung, läßt aber gem. § 58, Ziff. 2 u. § 59 GÜKG die Einschaltung gewerbeeigener Selbstverwaltungs-Organisationen in diesen Kontrollprozeß zu.

Diese gesetzliche Kodifizierung und die darauf basierende konkrete Ausgestaltung prägt die bisherige Entwicklung der SVG-Organisation - wirft aber gleichzeitig Probleme "eigener Art" für deren künftige Entwicklung auf.

---

1) O.V. : Die Straßenverkehrs-Genossenschaft Westfalen-Lippe - Stolze Leistungen im Dienste des Straßenverkehrs-Unternehmen, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 97. Jg. 1951, Nr. 21, S. 387.

C) Die Entwicklung und Zielsetzung der SVG-Organisation bis zur Gegenwart

I) Die Förderungsaktivitäten und -methoden

Wenngleich die Frachtenprüfung eine dominierende Förderungsaufgabe der SVGen gegenüber ihren Mitgliedern darstellt, haben sich daneben bis zur Gegenwart eine Vielzahl weiterer genossenschaftlicher Betätigungsbereiche zum Vorteil der Mitgliederbetriebe herausgebildet. Infolge der Verschiedenartigkeit innerhalb des Gesamtkomplexes von Förderungsaktivitäten und-methoden seitens der SVG-Organisation erscheint eine gedanklich exakte Systematisierung aussichtslos. Daher muß sich die nachfolgende kurze Charakterisierung dieser SVG-Tätigkeit mit der Wiedergabe dieses heterogenen genossenschaftlichen Leistungsbündels begnügen.

1) Der Frachtenbereich

a) Die Frachtenprüfung

Die Frachtenprüfung als Voraussetzung einer funktionsfähigen Festpreis-Tarifierung im gewerblichen Güterfernverkehr ist für alle Unternehmer dieser Branche gem. § 55 ff. GüKG obligatorisch. Zunächst besteht die Möglichkeit der unmittelbaren Vorlage der Beförderungsunterlagen bei der BAG bzw. deren Außenstellen, zum anderen kann der Unternehmer eine von der BAG zugelassenen sog. Frachtenprüfstelle mit der Vorprüfung und anschließenden Weiterleitung an die BAG beauftragen. Die überwiegende Zahl der Unternehmer macht von der letztgenannten Alternative Gebrauch, also der Einschaltung von Frachtenprüfstellen als Institutionen gewerblicher Selbsthilfe - nicht zuletzt, weil diese schon vor Inkrafttreten des GüKG (1952) diese Funktion auf freiwilliger Basis erfolgreich praktiziert hatten. Unter den derzeitig zugelassenen Frachtenprüfstelllen nehmen die SVG-Prüfstellen infolge ihrer großen Frequentierung eine Sonderstellung ein - daneben bestehen noch Frachtenprüfstellen bei der DKS, der ADEKRA sowie der Deutschen Bundesbahn, letztere wird von den Transportunternehmen, die

im Auftragsverkehr der Deutschen Bundesbahn, fahren in Anspruch genommen.

Bei Durchführung der Frachtenprüfung im SVG-Bereich unterscheidet man zwischen einer sogenannten allgemeinen Vorprüfung und einer sachlich-rechnerischen, tarifmäßigen Nachprüfung.
In der Vorprüfung wird kontrolliert, ob alle durchgeführten Fernverkehrstransporte auch mittels Frachtbrief sowie Fahrtenbuchabschnitten der Prüfungsinstanz lückenlos vorgelegt werden. Ferner ist festzuhalten, daß alle Transporte in Übereinstimmung mit der jeweiligen Fahrzeug-Konzession ausgeführt wurden.

Die tarifmäßige Prüfung konzentriert sich auf sämtliche den ausgewiesenen Beförderungsbetrag betreffenden Frachtbriefangaben. Die sachliche Prüfung zielt darauf ab, die Frachtbriefangaben mit den RKT- sowie KVO-Vorschriften in Einklang zu bringen.
In der abschließenden rechnerischen Prüfung muß schließlich die Richtigkeit der Gesamt-Frachtabrechnung festgestellt werden.

Im Falle der Nichteinhaltung der Tarifbestimmungen - also bei Mehr- oder Minderfakturierung der Unternehmer gegenüber ihren Auftraggebern - wird von den Frachtenprüfstellen ein sog. Frachtausgleichsverfahren eingeleitet. Bei Minderberechnung wird der Unterschiedsbetrag von der Prüfstelle zugunsten des Prüfkunden vom Verlader nachgefordert, bei Mehrberechnungen wird dieser benachrichtigt, um ihm die Möglichkeit der Rückerstattung durch den Frachtprüfer zu geben.

Die Frachtenprüfung ist seit Gründung der SVG-Organisation bis auf den heutigen Tag d i e wirtschaftliche Grundlage, für alle Regional-Genossenschaften.

Im Bereich der SVG-Westfalen-Lippe, einer der bedeutensten Regionalgenossenschafte, waren im Jahre 1969 1204 Fernverkehrsunternehmen

mit 3.377 Fahrzeugkonzessionen registriert. Hiervon beauftragten nicht weniger als 1.120 Unternehmen mit 3.053 konzessionierten Transportmitteln die zuständige SVG mit der Wahrnehmung der Pflichtprüfung gem. § 58 GÜKG.

Von diesen 1.120 Prüfkunden im Güterfernverkehr waren 1.117 Unternehmen (= 99,8 %) als Mitglieder im Genossenschaftsregister geführt. [1)]

Diese hohe Prüfungsfrequentierung findet über die gesetzlich festgelegten Prüfungsgebühren selbstverständlich auch ihren Niederschlag in der Ertragsgestaltung der Genossenschaften.

Bei der SVG-Westfalen-Lippe beliefen sich die aus dem Bereich Verwaltungsgebühren im Fernverkehr resultierenden Einnahmen im herangezogenen Zeitraum auf über DM 3.410.00,--, was einem Anteil von 52,57 % am Gesamtertrag 1969 von DM 6.486.00,-- entspricht! Erklärt wird die hohe Mitgliedschaftsrate der SVGen bei den prüfungspflichtigen Fernverkehrsunternehmen durch die Rückvergütung auf die gesetzlich vorgeschriebene Prüfungsgebühr in Höhe von im allgemeinen 1,5 % der Frachtsumme. Diese genossenschaftstypische Rückvergütung, die sich bei der SVG Westfalen-Lippe im Geschäftsjahr 1969 auf DM 345.000,-- belief (etwa 10 % auf die zuvor einbehaltenen Prüfungsgebühren) [2)], würde nämlich bei unmittelbarer Prüfung durch die BAG als einer staatlichen Verwaltungsbehörde nicht gewährt. Hier liegt also der wichtigste wirtschaftliche Vorteil und damit der Anreiz zum Beitritt zur SVG-Organisation.

Neben den Verwaltungsgebühren aus der bundeseinheitlich geregelten Frachtenprüfung im gewerblichen Fernverkehr resultieren weitere

---

1) Vgl. Geschäftsbericht 1969 der Straßenverkehrs-Genossenschaft Westfalen-Lippe e.GmbH., Münster, S. 7, 10.
2) Vgl. Geschäftsbericht 1969 der SVG, a.a.O., S. 27 f.

Erträge der SVG-Westfalen-Lippe aus der in NRW für bestimmte Güter vorgeschriebenen Rechnungsprüfung im gewerblichen Nahverkehr, mit der die Straßenverkehrsgenossenschaften von ihren Mitgliedern ebenfalls mit überragendem Marktanteil betraut wurden.

Somit erhöht sich der Verwaltungsgebührenanteil um weitere DM 361.000,--, was einen Gesamtanteil von fast 60 % am Gesamtertrag ausmacht! [1)]

Damit wird deutlich, daß die Frachtenprüfung bis auf den heutigen Tag d i e wirtschaftliche Grundlage der Straßenverkehrsgenossenschaften ist.

b) Die Frachtabrechnung

Zur Zeit des RKB war die zentral vorgenommene Frachtabrechnung ein hervorragendes Instrument zur Ausschaltung des internen preispolitischen Wettbewerbes der Mitgliederunternehmen, also primär absatzpolitisch orientiert. Nach dem Inkrafttreten des GÜKG verlor diese Betätigung, da sie nicht wie die Frachtenprüfung pflichtmäßig vorzunehmen ist, wesentlich an Bedeutung und hat heute mehr den Charakter einer von den Mitgliedern delegierten Verwaltungstätigkeit, also einen kostensenkenden Rationalisierungshilfe durch Spezialisierung bzw. Arbeitsteilung. Die daraus resultierenden möglichen Vorteile dürften sich allerdings nur bei kleineren Unternehmen, deren Inhaber z.T. selbst noch die Fahrzeuge führen, auswirken.

Im einzelnen umfaßt die Frachtabrechnung, die Abführung von Abgaben (insbesondere Fahrzeug- sowie KVO-Haftpflicht, BAG-Umlage,

---

1) Vgl. Geschäftsbericht 1969 der SVG, a.a.O., S. 29

TKM-Umlage, sowie PR-Umlage), das Frachtinkasso und schließlich die Frachtauszahlung. [1]

c) Die Frachtenstundung

Die Grundkonzeption der Frachtenstundung mit dem Ziel sofortiger Auszahlung der Frachtbeträge nach Auftragsausführung, ohne den Frachtschuldner selbst direkt in Anspruch zu nehmen, war schon im RKB durch das sog. Frachtmarkenverfahren realisiert worden.

Die Frachtenstundung wurde von Anfang an auch in das Förderungssortiment der SVG-Organisation - wenn auch modifiziert - mit aufgenommen. In der Praxis unterstreicht man mehrere unterschiedliche Frachtenstundungs-Verfahren (genauer: Frachtzahlungsanweisungs- (FZA) Verfahren), insbesondere das BZG- sowie das DTB-Verfahren. [2] Letzteres wurde mit der Gründung der gewerbeeigenen Deutschen Transportbank, Frankfurt a.M., im Jahre 1955 ins Leben gerufen. Dieses FZA-Verfahren ist wie die Frachtenprüfung allen Verkehrsunternehmern zugänglich und erfordert eine enge organisatorische Zusammenarbeit zwischen DTB und den Regional-Genossenschaften. Abwicklungstechnisch unterscheidet man sog. Einzel- und Sammelfrachtstundungen.

Die Einzelstundung erfolgt in der Weise, daß die DTB Spediteuren und Verladern Frachtenstundungskredite gegen bankübliche Sicherheiten durch Ausgabe von Einzelfracht-Zahlungsaufträgen in gewünschter betraglicher Stückelung gewährt. Diese nicht indossierbaren Frachtzahlungsaufträge sind lediglich verrechenbar und werden von der DTB erst zur Gutschrift hereingenommen, wenn die ordnungsmäßige Transportdurchführung (einschließlich Frachtenprüfung) durch die zuständige Regional-SVG quittiert worden ist.

---

1) Vgl. Kreß, Herbert/ Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur -..., a.a.O., S. 114 ff.
2) Vgl. ebenda, S. 118 ff

Bei der Sammelfrachtstundung werden die Frachtzahlungsanweisungen von der Regional-SVG selbst ausgegeben und zwar basierend auf einem direkten Kreditabkommen zwischen DTB und zuständiger SVG, wobei die Kreditgewährung gegenüber Spediteuren bzw. Verladerschaft in die Kompetenz der jeweiligen SVG fällt.

Die derzeitigen FZA-Verfahren zielen darauf ab, das Sicherheits- und Finanzierungsbedürfnis von Spediteuren bzw. Verladern und Frachtführern zu befriedigen, denn einerseits wird dadurch das Kreditvolumen der vermittelnden bzw. beauftragenden Unternehmen reduziert, zum anderen die Liquiditätslage der Transporteure verbessert.

Gerade diese Vorteile überwogen in der Nachkriegszeit gegenüber der abwicklungstechnischen Kompliziertheit des Verfahrens. Daher ist es nicht verwunderlich, daß mit der Gesundung der wirtschaftlichen Verhältnisse die Bedeutung der Frachtenstundung kontinuierlich abnahm.

Bei der SVG-Westfalen-Lippe betrug der Anteil der verschiedenen FZA-Verfahren am Abrechnungsumsatz im Fernverkehr im Jahre 1969 nur noch 0,28 % [1] gegenüber 0,53 % im Vorjahr [2].

Damit scheint die Frage nach Aufgabe der Frachtenstundung bzw. deren Verbesserung insbesondere in verfahrenstechnischer Hinsicht unausweichlich; inwieweit die Einführung eines modernen überbetrieblichen Förderungsinstrumentes wie des Factoring-Systems opportun wäre, wird an anderer Stelle darzulegen sein.[3]

---

1) Vgl. Geschäftsbericht 1969 der SVG Westfalen-Lippe, S. 33 u. 37.
2) Vgl. ebenda, 1968, a.a.O., S. 20.
3) Vgl. S. 140 ff.

2) Beschaffungsbereich

a) Die Beschaffung von Einsatzfaktoren

Neben dem überragenden Frachtenbereich hat der genossenschaftlich betriebene Beschaffungssektor der SVG füre deren Mitglieder im Laufe der Entwicklung wesentlich an Bedeutung gewonnen - wenn dies auch nicht für alle Regionalgenossenschaften gilt.

Die Motivierung für die Aufnahme dieser Förderungsaktivität ist mit der in vielen übrigen branchenbezogenen Einkaufsgenossenschaften identisch: durch die Nachfragekonzentration beim Organbetrieb über verbesserte Einkaufsbedingungen und die damit verbundene Kostensenkung beim Mitgliedsbetrieb dessen Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.
Das Leistungssortiment der SVG im Bereich der Beschaffung von Einsatzfaktoren umfaßt insbesondere das Warengeschäft, das Finanzierungsgeschäft, sowie das branchentypische Versicherungsgeschäft.

aa) Das Warengeschäft

Die Regionalgenossenschaften konzentrieren sich im Warengeschäft insbesondere auf den Fahrzeug- und Betriebsbedarf der Mitgliederbetriebe wie Treib- und Schmierstoffe, Reifen, KFZ-Ersatzteile, Werkstatteinrichtungen, Formulare sowie besonderen Bürobedarf u.ä..[1)]
Zur Verbesserung der Einkaufskonditionen der regionalen Genossenschaften bedienen sich diese der Abwicklung durch die Handelsgesellschaft für Kraftfahrzeugbedarf GmbH u.Co. KG., Düsseldorf. Durch diese Zusammenfassung der Nachfragemengen der Regionalgenossenschaften wird eine weitere Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen SVG-Handelsabteilungen bezweckt. Außerdem wird durch diesen Zusammenschluß die Produktion von Eigenmarken forciert.
Die im SVG-Handelsgeschäft üblichen Absatzformen sind der Verkauf in den Regionalgenossenschaft-Geschäftsräumen, deren Außenstellen, den SVG-Autohöfen, der Verkauf durch eigene Außendienstmitarbeiter, sowie

1) Vgl. Kreß, Herbert/Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur ..., a.a.O., S. 42 ff

der Verkauf aufgrund gezielter Offerten in Rundschreiben u.ä..
Trotz der Verbesserungen in den vergangenen Jahren kann die derzeitige Situation der SVG-Handelsabteilungen insbesondere im Hinblick auf deren Mitglieder f ö r d e r un g als nicht sehr günstig angesehen werden; hierfür lassen sich sowohl genossenschaftsspezifische als marktbedingte Gründe anführen. Diese Gesamtbeurteilung läßt sich auch von "outsidern" allein aufgrund des veröffentlichten Materials wie Geschäftsberichten, Publikationen u.ä. beweisen, also ohne Kenntnis des internen Rechnungswesens.
Die SVG Westfalen-Lippe z.B. unterhält neben der Zentrale 10 Außenstellen (Bielefeld, Bocholt, Dortmund, Gelsenkirchen, Hagen, Lüdenscheid, Minden, Paderborn, Siegen, Warstein), die auch mit der Durchführung von Handelsgeschäften betraut sind.
Demgegenüber nimmt sich der erzielte Bruttoumsatz im Jahre 1969 von DM 2.298.000,-- [1] recht bescheiden aus, zumal hierbei der Anteil der Zentrale mindestens 25 % betragen dürfte! Legt man diesen Umsatz allein um auf die 1.117 Mitglieder, so ergibt sich eine durchschnittliche Frequentierung pro Jahr etwa in Höhe eines Geschäftsanteiles (2.000,-- DM)! Diese Frequentierungsrate reduziert sich bei Eliminierung des Nichtmitgliederumsatzes noch einmal wesentlich. Bei Ergründung der Ursachen für das Zurückbleiben des SVG-Handelsgeschäftes hinter dem Wachstumstrend der erwerbswirtschaftlich orientierten Konkurrenz stößt man auf eine Anzahl genossenschaftsspezifischer, sowie marktlicher Erschwernisse innerhalb der Branche.
Infolge der räumlichen Zersplitterung der Mitglieder über den Gesamtbereich Westfalen-Lippe gelingt eine absatzpolitisch effiziente, insbesondere transporttechnisch optimale Auftragskonzentration nur schwer. Hinzukommt, daß bei einer Anzahl von Produkten neben der kostengünstigen Anlieferung auch zusätzliche Dienstleistungen wie Anbringung, Einbau usw. üblicherweise "mitgeliefert" werden; dieser Aspekt dürfte gerade bei kleineren Mitgliederbetrieben ohne eigene KFZ-Werkstatt von ausschlaggebender Bedeutung zugunsten des ortsansässigen Handels sein.

---

1) Vgl. Geschäftsbericht 1969, Münster, S. 42.

Um die Marktchancen auf dem Reifensektor zu verbessern, haben die Genossenschaften ihre Wirtschaftseinrichtungen um den SVG-Reifendienst erweitert, der an wichtigen Verkehrsplätzen, meist in Verbindung mit SVG-Autohöfen, SVG-Tankstellen und SVG-Außenstellen neben preiswerter Lieferung auch den gesamten Reifen-Service anbieten soll. Allerdings muß die Hoffnung auf eine sofort stark expansive Entwicklung in dieser Sparte mit Vorbehalten versehen werden.

Die oligopolitisch strukturierte Herstellerindustrie mit langjährig festen Geschäftsbeziehungen zum etablierten "örtlichen Reifenhandel" wird der Aktionsspielraum zusätzlicher Marktteilnehmer zumindest im Anfang nur ein begrenztes Betätigungsfeld überlassen. Die bisher praktizierte relativ inflexible Rabattgestaltung der Reifenindustrie wird die beabsichtigte "Mehrförderung" der Mitglieder erschweren. Die Probleme in den Bereichen von Schmier- und Treibstoffen, sowie Ersatzteilen sind ähnlicher Natur.

Auch wenn sich die Genossenschaften unter Außerachtlassung der Rentabilitätsmaxime mit reduzierten Handelsspannen begnügen können, wie die z.T. vergleichsweise ungünstigere Kostensituation - besonders auf der Basis der derzeitig geringen Umsatzvolumen - den gewollten Förderungseffekt kompensieren.
Bei isolierter Betrachtung der SVG-Handelsabteilungen muß man feststellen, daß diese seit Bestehen mit großen Marktschwierigkeiten - nicht zuletzt infolge fehlender "Genossentreue" - zu kämpfen haben. Wäre die SVG-Betätigung auf das Handelsgeschäft beschränkt, käme dies einer permanenten Existenzbedrohung gleich, da das Kriterium der Kostendeckung kaum erfüllt wird. Wenn dies üblicherweise nicht so herausgekehrt wird, so deshalb, weil dieser Förderungsbereich neben anderen ertragreichen auf der Grundlage interner Subventionierung lebens- und leistungsfähig gehalten wird.
Das Argument, die Handelsabteilungen dienten einmal der Erhöhung der Werbewirksamkeit der SVG (Image-Verbesserung) zum anderen seien sie

ein gewerbeeigenes Markt- und Preisregulativ [1] - diene also höheren Zielen - ist deshalb durchaus verständlich.

ab) Das Finanzierungsgeschäft

Genossenschaftliche Förderungsaktivitäten im Güterkraftverkehrsgewerbe werden weiterhin einmal im Rahmen Frachtenfinanzierung, also als Absatzfinanzierung, und zum anderen in der Fahrzeug- und Betriebsmittelfinanzierung, also Beschaffungsfinanzierung entwickelt.
Während die derzeitigen Förderungsmethoden der Frachtenfinanzierung bereits dargestellt wurden, ist nunmehr auf die Beschaffungs- und hier speziell die bedeutenste, die KFZ-Finanzierung, einzugehen.
Die heutige Organisationsstruktur in der KFZ-Finanzierung unterscheidet sich wesentlich von der zuvor geschilderten Durchführung von Handelsgeschäften.
Während im Sektor der Handelsgeschäfte eindeutig die Dominanz in Verantwortung und Abwicklung bei den jeweiligen Regionalgenossenschaften liegt, wird die KFZ-Finanzierung zentral unter Einschaltung der Regionalgenossenschaften vorgenommen.
Mit der Wahrnehmung dieser Finanzierungsaufgaben wurde ebenfalls die Deutsche Transportbank GmbH (DTB) Frankfurt a.M., sowie deren Niederlassungen in Hamburg und München betraut.
Dieses von den Regionalgenossenschaften, der KRAVAG-Versicherung sowie den Verkehrsverbänden getragene und damit gewerbeeigene Bankinstitut hat gerade auf dem Gebiet der KFZ-Finanzierung große Erfolge und echte Wachstumschancen aufzuweisen. In dieser Betätigungssparte sind die Erfolge durch Konzentration der Finanzkraft bei gleichzeitiger Spezialisierung auf bestimmte Finanzierungsobjekte sehr vielversprechend. [2]

---

1) Vgl. Geschäftsbericht 1969, Münster, S. 8 u. 15.
2) Vgl. Egler, Joachim: Konzentration und Kooperation im gewerblichen Güterfernverkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 56, Göttingen 1969, S. 82.

Neben der KFZ-Finanzierung hat die DTB sonst übliche Bankgeschäfte für die SVG-Mitglieder anzubieten. Insbesondere Giro-, Spar- und Festgeldkonten, sowie die Einräumung von Kontokorrentkrediten.
Die dynamische Entwicklung der DTB beruht insbesondere auf der engagierten Werbe- und Vermittlungstätigkeit der Regionalgenossenschaften.

ac) Das Versicherungsgeschäft

Im gewerblichen Güterkraftverkehr ist der Versicherungsschutz für das beförderte Ladegut, die eingesetzten Fahrzeuge und nicht zuletzt die hiermit betrauten Personen von spezifischer Bedeutung. Einmal gilt es, die in diesem Gewerbezweig hohen Betriebs-Risiken versicherungsmäßig abzudecken und damit quantifizierbar und kalkulierbar zu machen, zum anderen gilt es, die hierfür aufzuwendenden Kosten zu minimieren.
Daß sich die Dienstleistung Versicherungsschutz in besonderem Maße als Instrument genossenschaftlicher Mitgliederförderung eignet, wurde von den Straßenverkehrsgenossenschaften schon kurz nach ihrer Gründung erkannt und realisiert. [1)]
Zur Abdeckung der nach den Bestimmungen der Kraftverkehrsordnung (KVO) erforderlichen Pflichtversicherung für transportierte Güter im Fernverkehr wurde schon bald die prämiengünstigere "SVG-KVO-Gemeinschaftspolice" geschaffen.
In ähnlicher Weise wird im Güternahverkehr mit der Güternahverkehrs-(GNV)Police eine gleichfalls sehr vorteilhafte Versicherungsleistung für die Mitglieder angeboten.

Mit der 1951 erfolgten Gründung der KRAVAG-Versicherungsverband des Deutschen-Kraftverkehrs V.a.G., begann die Entwicklung eines erfolgreichen gewerbeeigenen Versicherungsunternehmens.

---

1) Vgl. Schulte, Hans Hermann: SVG Westfalen-Lippe: Wirtschaftsorganisation dient dem Allgemeinwohl, in:"Westfälische Nachrichten" vom 29.10.1969, S. 22 f.
Kreß, Herbert/Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur ..., a.a.O. S. 144 ff.

In der Versicherungssparte LKW-Haftpflicht und LKW-Kaskoversicherung verfügt die KRAVAG-Versicherungsverband, Hamburg, über einen hohen Marktanteil, nicht zuletzt infolge ihrer sehr günstigen Konditionen. Neben dem laufend zunehmenden Bestand dieser Spezial-Versicherung hat die KRAVAG ihr Versicherungsangebot ständig vergrößert.
Heute werden bei ihr zusätzlich Betriebs- und Privathaftpflicht-, Feuer-, Unfall-, Hausrat-, Einbruch/Diebstahl-, Pensions-, Lebens-, Rentenversicherungen usw. abgeschlossen.

Die KRAVAG hat damit ihr Leistungsangebot so expansiv gestaltet, daß sie alle betrieblichen und privat anfallenden Versicherungswünschen im Güterkraftverkehrsgewerbe erfüllen kann.
Zweiffellos erfordert das Vordringen in den allgemeinen unter Konkurrenzdruck stehenden Versicherungsmarkt hohe Investitionen. Dennoch scheint auch hier der Erfolg schon sichtbar, nicht zuletzt infolge der Werbe- und Überzeugungskraft der Regionalgenossenschaften, die im Versicherungsgeschäft der KRAVAG auf vielfältige Weise eingeschaltet sind.
Gerade die Einbeziehung der Regionalgenossenschaften, mit denen die Mitglieder auch auf anderen Gebieten partnerschaftlich zusammenarbeiten, in die Versicherungsabwicklung (Vertragsvermittlung, Prämienabrechnung, Schadensbearbeitung) hat sich vorteilhaft für die Mitglieder in Form von günstigeren Konditionen ausgewirkt.

b) Die gemeinschaftliche Auftragsbeschaffung

Schon in den Anfängen des Güterkraftverkehrs hatten sich die verschiedenen überbetrieblichen Kooperations-Organisationen der Auftragsvermittlung - also Akquisition - für ihre Mitglieder angenommen; in dieser Entwicklung stellte das LRV-System z.Zt. des RKB in technischer und ökonomischer Hinsicht nicht zuletzt infolge seiner zwangsweisen Benutzung durch das Gesamtgewerbe einen Höhepunkt dar.
Nach Kriegsende und erfolgter Zwangslösung des RKB übernahmen die Straßenverkehrsgenossenschaften die Wirtschaftseinrichtungen des RKB

und somit auch das bestehende Netz von LRV-Stellen mit jeweils eigener Rechtspersönlichkeit als Anteilseigner.[1)]

Bedingt durch das Wiedererwachen der Konkurrenz- und Abhängigkeitsbedingungen zwischen reinen Fernverkehrsunternehmen sowie Abfertigungsspediteuren (Kraftwagenspeditionen) als Gemischtbetrieben mußte die Stellung der LRV-Institution rechtlich neu fixiert werden. Davon ausgehend, daß in der jeweiligen Regional-SVG sowohl Transporteure als auch Spediteure Mitglieder waren, erschien eine Förderungsaktivität zugunsten der Transporteure oder Spediteure unmöglich; ein bis heute wirksamer Kompromiß war die Lösung, die bei isolierter Betrachtung der LRV-Entwicklung nur als unbefriedigend zu charakterisieren ist.

Zunächst wurde mit der heute noch gültigen Anordnung PR Nr. 146/48 gemäß Preisgesetz vom 10.8.1948 eine Betätigung der Straßenverkehrsgenossenshaften und der LRV-Stellen als Abfertigungsspediteuren verboten - eine Maßnahme zum Schutze der Speditionsunternehmen. Als Gegenleistung zugunsten der LRV sollten gemäß eines "gentlemen's agreement" des Transportgewerbes (als "Rüdesheimer bzw. Godesberger Abkommen" bekannt) die Abfertigungsspeditionen soweit sie nicht eigene bzw. Festvertragsfahrzeuge einsetzten, den verbleibenden Laderaum ausschließlich über die LRV-Stellen anfordern. Die Güterfernverkehrsorganisation verpflichtete sich, den Abfertigungsspediteuren den nicht für eigene Verladerkunden beschäftigten Laderaum der angeschlossenen Unternehmen ausschließlich über die LRV-Stellen anzubieten.

Mit Inkrafttreten des GüKG wurde zwar der Abfertigungsspediteur als Rechtsinstitut bestätigt, aber eine Kompetenzregelung zwischen Transportunternehmer, Abfertigungsspediteur sowie genossenschaftlichen LRV-Stellen wurde nicht getroffen.

Es dauerte einige Jahre bis schließlich eine privatrechtliche Lösung gefunden war, durch die die Bundesorganisationen des gewerblichen

---

1) Lauermann, Rudolf: Die Straßenverkehrsgenossenschaften...,a.a.O., S. 148 ff., Kreß, Herbert/Kessler, Hans-Joachim:Entwickling, Arbeitsweise und Struktur ..., a.a.O., S. 132 f., Kessler,Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ..., a.a.O., S. 57 ff.

Güterfernverkehrs, der Speditionen und der Straßenverkehrsgenossenschaften die Abfertigungsdienste der LRV-Betätigung regelten.

Dieser sogenannte "Rahmen-Vertrag" vom 1.12.1959 zwischen der Arbeitsgemeinschaft Güterfernverkehr im Bundesgebiet e.V. (AGF) und der Bundes-Zentralgenossenschaft Straßenverkehr e.GmbH (BZG) einerseits sowie der Arbeitsgemeinschaft Spedition und Lagerei (ASp) andererseits, kann eine gesetzliche Regelung wohl schwerlich ersetzen.
Dieses Abkommen, das als die Rechtsgrundlage der LRV-Betätigung gilt stellt zunächst eine Fixierung des schon erörterten "gentlemen's agreement" dar. Ferner wurde vereinbart, daß die LRV-Stellen nur Laderaum für die Abfertigungsspediteure bereit halten. Aufgabe des Abfertigungsspediteures ist demnach weiter die Fahrzeugdisposition, d.h. u.a. der reibungslose Zu- und Ablauf der Einzelsendungen.
Rechte und Pflichten des Abfertigungsspediteures sowie des Transporteures (Frachtführer) sind in den "Allgemeinen Geschäftsbedingungen für die Laderaumverteilungsstellen" sowie den "Richtlinien für die Registrierung" enthalten.
Die Laderaum suchenden Spediteure geben demnach bei den LRV-Stellen ihre Transportaufträge einschließlich der hier erforderlichen Angaben herein, die freien Laderaum anbietenden Transportunternehmer bzw. deren Fahrzeugführer werden registriert und erhalten ihre Aufträge nach Reihenfolge der Registrierung; die auf diese Weise nicht unterzubringenden Transporte werden durch "Ausbietung" vergeben.

Diese sogenannte "Handelsvermittlung" wird bis auf den heutigen Tag praktiziert.
In der reglementierten Marktordnung im gewerblichen Güterfernverkehr haben die genossenschaftlichen Laderaumverteilungsstellen zum Zwecke einer optimalen Zusammenführung von Frachtraum und Ladegut folgende Aufgaben :

1 Die LRV vermittelt für dort beheimatete Lastzüge Beschäftigungsmöglichkeiten ohne spezifischen Akquisitionsaufwand der einzelnen Unternehmer.

2 Die LRV vermittelt Transportaufträge für rückfrachtsuchende Lastzüge. Dadurch werden der Auslastungsgrad der Transportkapazitäten erhöht und der Anteil der Leerfahrten reduziert

3 Durch die LRV werden die Spediteure bei ihren Verfrachtungsgeschäften wirksam unterstützt, insbesondere wird für diese dadurch die Transparenz des Transportmarktes erhöht.

4 Die LRV fördert als Clearingsstelle für lokale und temporären Spitzen der Transportraumnachfrage und des Laderaumangebotes eine bessere Ausgleichung von Angebot und Nachfrage.

5 Durch die Möglichkeit der effizienteren Fahrzeugnutzung trägt das LRV-System zu einer Straßenentlastung durch die Reduzierung von Leerfahrten bei.

Trotz des augenfälligen branchenspezifischen und allgemeinen Nutzens dieser Institution, ist die Entwicklungstendenz der LRV-Organisation seit mehreren Jahren rückläufig - trotz des allgemeinen Wachstums des Beförderungsvolumens im Güterfernverkehrsgewerbe.
"Der Anteil aller genossenschaftlichen vermittelnden Transportmengen am Gesamtaufkommen des gewerblichen Güterfernverkehrs schrumpfte in den Jahren 1965 bis 1968 von 2,37 % auf 2,05 % zusammen.

1968 wurden 14.360 Lastzüge weniger befrachtet und 211.324 Tonnen Ladegut weniger vermittelt (Verminderung von 10,6 % bzw. 9,2 %) als 1965". [1)]

Auf der Suche nach den Ursachen für diese negative Entwicklung stößt man insbesondere auf nachfolgende Erklärungshilfen:
Der zitierte "Rahmenvertrag" wird sowohl von der Spediteur- als auch Transportseite weitestgehend mißachtet. So ist es üblich, daß sich Abfertigungsspediteure wechselseitig mit tarifgünstigem Ladegut befrachten und nur noch den den Kollegen nicht zumutbaren "Rest" den nächsten LRV-Stellen anbieten. Auch die marktorientierten Transportunternehmen sind oft nicht sonderlich angewiesen auf eine LRV-Vermittlung, da sie auf direktem Weg von Verladerschaft bzw. Spediteuren

1) Zitat aus einem internen Bericht der BZG, Frankfurt, der dem Verfasser freundlicherweise zur Auswertung überlassen wurde, daselbst S. 12.

günstigere Transportaufträge erhalten.
Diese Politik hat dazu geführt, daß die LRV kaum als d e r vermittelnde Partner anzusehen ist, zumindest nicht gegenüber den nicht marktorientierten Kleinunternehmen, die sich besonders stark der LRV-Vermittlung anvertrauen.

Wenn diese Entwicklung heute nicht in dieser pointierten Form im Gewerbe selbst gesehen wird, so liegt dieses insbesondere an der Branchenreglementierung mit ihren Folgeerscheinungen. Mit der gesamtwirtschaftlichen Nachkriegsprosperität ging eine restriktive Kontingentierungspolitik einher, die zu einer zwangsweisen Vollbeschäftigung führte.
Die damit gepaarte Fest-Tarifpolitik garantierte zudem eine zwangsweise "kostendeckende" Betriebsführung und damit eine Existenzsicherung in jeder Unternehmensgröße
Gerade diese Rahmenbedingungen konnten bisher die Aktualität der LRV-Problematik verdrängen. Bei Aufgabe dieser Prämissen oder aber Übergang zu effizienteren zwischenbetrieblichen Akquisitionszusammenschlüssen wird diese Problematik jedoch hochaktuell.

Neben der LRV-Funktion, die sich grundsätzlich an der Betrachtung von Fernverkehrsfahrzeugen orientiert, sind die Erfolge bei der genossenschaftlichen Transportbeschaffung für Nahverkehrsfahrzeuge bzw. -unternehmen von noch geringerem Umfang. Die räumliche Nachbarschaft der Vertragsparteien läßt eine Transport-Einsatz-Vermittlung und technische Abwicklung einschließlich evtl. Bevorschussung und Abrechnung der Transporte durch die SVG nur bei Großobjekten (Autobahnbau u.ä.) geraten erschei nen.[1] Dabei wird die Position der SVG als Interessenvertreter und Koordinator zumindest eines Teiles der Nahverkehrsunternehmer dadurch erschwert, daß die vielen

---

1) Schroiff, Franz.J.: Art. Verkehrsgenossenschaften, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 11, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1961, S. 121.

"Außenseiter" oft preispolitische Zugeständnisse machen, die der SVG einfach nicht möglich sind, wenn sie als Interessenvertreter und Mahner einer (mindestens) kostendeckenden Preispolitik nicht die Glaubwürdigkeit dieser Appelle aufs Spiel setzen will. [1]

C) Die Unterwegsbetreuung

Innerhalb der genossenschaftlichen Förderungsaktivität Unterwegsbetreuung von Fahrzeugpersonal und -material nehmen die SVG-Autohöfe gegenüber dem SVG-Tankscheinverfahren und SVG-Reifendienst eine überragende Stellung ein, zumal die beiden letztgenannten Förderungsmethoden teilweise unter den Komplex der Autohöfe zu subsumieren sind.
Mit der Charakterisierung Wehners, bei Autohöfen handle es sich um " ... Abstellanlagen für den gewerblichen Güterfernverkehr, bei denen das Bestreben dahin geht, sie grundsätzlich auch mit Gast- und Beherbergungseinrichtungen, mit Einrichtungen für die Fahrzeugwartung und auch Einrichtungen für die Frachtenvermittlung (Laderaumverteilungsstellen) zu versehen", [2] trifft man auch die Funktionsweise der SVG-Autohöfe recht gut.

Die im Güterfernverkehrsgewerbe innerhalb des betrieblichen Leistungsprozesses notwendige Abwesenheit von Fahrzeug und Fahrer vom Unternehmensstandort hatte schon in den Zwanziger Jahren zum Aufbau von Betriebsanlagen wie Fernfahrergaststätten, Großtankstellen, Großparkplätzen mit Vermittlungsbüros für Laderaum u.ä. geführt, die als "Keimzellen" heutiger Autohöfe anzusprechen sind. [3]
Diese Autohof-Vorläufer wurden nach Etablierung des RKB größtenteils von diesem übernommen und damit faktisch verstaatlicht.

---

1) Vgl. Geschäftsbericht 1969 der SVG Westfalen-Lippe, a.a.O., S. 7.
2) Wehner, B...: Betriebsanlagen des Kraftverkehrs, in: Der Straßenverkehr, 29. Jg. 1938, Heft 24, S. 405.
3) Vgl. Marx, August/Ackermann, Karl-Friedrich: Autohöfe des Güterkraftverkehrs - Entwicklung und Funktionen, Wiesbaden 1967, S. 72 ff.

Mit der dadurch ermöglichten Zwangs-Zentralisierung des Gesamtgewerbes ging eine großzügige Planung neuer und eine Vereinheitlichung der übernommenen Autohöfe einher. Im Endausbau war ein Autohofnetz von 70 Einheiten geplant, das sich standortmäßig auf die verkehrswichtigsten Zentren des Gesamtbereiches erstrecken sollte. Infolge der Kopplung von Autohöfen mit LRV-Funktion waren die Autohöfe gleichzeitig als Befrachtungs- und Güterumschlagzentren vorgesehen. Mit Kriegsbeginn kam das Autohof-Programm des RKB allerdings zum Erliegen; die Anzahl der zu dieser Zeit betriebenen Anlagen dürfte höchstens 20 betragen haben.
Nach Auflösung des RKB übernahm die SVG-Organisation die bestehenden Autohöfe und forcierte den Aufbau dieses Netzes in der BRD. Gegenwärtig unterhalten die Regionalgenossenschaften insgesamt 39 Autohöfe im gesamten Bundesgebiet; hinzukommen noch zwei weitere von den Genossenschaften anerkannte Autohöfe in Hamburg und Berlin. [1]
Unter den Funktionsmerkmalen der SVG-Autohöfe sind der Betreuungs-, Fahrzeug- und mit Einschränkung der Speditionsdienst von besonderer Relevanz.[2]

Zum Komplex des Betreuungsdienstes der SVG-Autohöfe gehört die Gesamtheit von Maßnahmen, die darauf abzielen die physische und psychische Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der im Güterfernverkehr tätigen Arbeitskräfte unterwegs zu erhöhen, hierzu zählen vor allem die Schaffung von Rast-, Verpflegungs- und Übernachtungsmöglichkeiten (also Hotelbetrieb); hinzukommen weitere Dienste der Unterwegsbetreuung wie Bereitstellung von Wasch- und Bademöglichkeiten, das Betreiben eines Friseurgeschäftes, einer Schnellwäscherei, eines Zeitungskioskes usw [3]
Die günstigen Effekte des Betreuungsdienstes gehen aber über die Hebung des persönlichen Wohlbefindens und damit der Leistungsmotivation für die Arbeitnehmer dieses Gewerbes hinaus. Eine vorbildliche Betreuung dieses Personenkreises verhilft diesem Berufsstand

1) Vgl. SVG-Taschenbuch 1970, a.a.o., S. 93 f.
2) Vgl. Marx, August/Ackermann, Karl-Friedrich: Autohöfe ..., a.a.O. S. 83.
3) Vgl. ebenda, S. 123 ff.

auch dazu, die gerade im Straßenverkehr zunehmenden persönlichen Anforderungen zu meistern, und trägt damit über eine Reduzierung der Unfallhäufigkeit zur allgemeinen Verkehrssicherheit bei.

Die von den Autohöfen erbrachten Fahrzeugdienste umfassen die Gesamtheit von Maßnahmen, die dem ruhenden LKW-Verkehr sowie der Erhaltung der Betriebsbereitschaft der Fahrzeuge dienen. [1] Dienstleistungen, die sich insbesondere des sogenannten ruhenden LKW-Verkehrs annehmen, sind in der Darbietung ausreichender, bewachter Parkplätze und Garagen zu sehen. Auch hier entwickelt sich eine Interessenparallelität von Güterkraftverkehrsunternehmen, die an einer sicheren Unterwegsabstellung der Fahrzeuge (mit oft hochwertigem Ladegut) interessiert sind, als auch der Allgemeinheit, die eine Konzentration des ruhenden LKW-Verkehrs an geeigneten Plätzen am Rande von Ballungsräumen begrüßen muß.
Hinzukommen noch eine Anzahl von Einrichtungen, die sich mit der Erhaltung der Fahrzeug-Betriebsbereitschaft befassen - wie Tank-, Abschmier-, Fahrzeugpflege-, Reifen- und Reparaturdienste. Dadurch gelingt es, die Fahrzeug-Leerzeiten sinnvoll auszunutzen und die Fahrzeugsicherheit zu erhöhen.

Während die speditionelle Betätigung mit den Teilbereichen der Umschlags-, Lager-, Umgruppierungs- und Kontrollfunktion bei einzelwirtschaftlich betriebenen deutschen Autohöfen, ebenso wie bei den in den USA verbreiteten sog. "Truck terminals" [2] eine vorrangige Stellung einnimmt, erfährt dieser Förderungsbereich bei den SVG-Autohöfen eine Sonderbehandlung.

Auf SVG-Autohöfen finden Speditionsdienste nur in Form des LRV-Systems statt, d.h. es werden Transportaufträge (in der Regel

---

1) Vgl. Marx, August/ Ackermann, Karl-Friedrich : Autohöfe ..., a.a.O., S. 129 ff.
2) Vgl. ebenda, S. 84 ff.

Ladungsaufträge) im allgemeinen gebührenfrei zwischen Spediteuren und Frachtführern vermittelt; Gütersammel-, Lager- und Verteilerfunktionen werden grundsätzlich nicht wahrgenommen bzw. als Dienstleistungen angeboten. Der Grund für die Ausklammerung dieser gesamtwirtschaftlich sicherlich sehr nutzenbringenden Förderungsaktivität ist der, daß bis heute keine praktikable Lösung der bei dieser Betätigung unausweichlichen Interessenkollision der SVG-Mitglieder untereinander, vor allem Spediteur- und Transportunternehmen, gefunden worden ist. Es ist verständlich, daß die SVG als Wirtschaftseinrichtung beider Verkehrsunternehmensformen sich gegen eine Betätigung auf diesem Gebiet direkter Interessendivergenz der Mitglieder sträubt.
In der Praxis wurde diese "Förderungslücke" allerdings von (insbesondere Großspeditionen) erkannt, und durch den Ausbau eigener autohofähnlicher Umschlags- und Lagereinrichtungen geschlossen, womit die Frequentierung der SVG-Autohöfe auch von diesen natürlich nicht aufgegeben wurde - vor allem wegen der Betreuungs- und Fahrzeugdienste und im "Notfalle" zwecks Laderaumvermittlung.

Infolge der Ausweglosigkeit einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der SVG-Autohöfe durch aktiveres Eingreifen in den speditionellen Sektor wird die Wirtschaftlichkeit auf einem mehr indirekten Weg recht erfolgversprechend erhöht. Der neuerliche Ausbau des SVG-Verkehrshof Ruhrgebiet in Gelsenkrichen wurde in der Weise vorgenommen, " ... daß zwar ein Trakt mit 40 Betten nach wie vor den Fahrern des gewerblichen Straßenverkehrs als Rasthaus dient, während der andere Teil als Hotel und Restaurant für gehobene Ansprüche (über 50 Betten) zur Verfügung steht und voll in Anspruch genommen wird." [1)]
Zur Unterwegsbetreuung sind weiterhin der im Aufbau befindliche schon erwähnte SVG-Reifendienst, sowie das SVG-Kreditkartenverfahren zwecks bargeldlosen Treibstoffbezuges zu rechnen. Mit dieser SVG-Kredit-

---

1) SVG-Geschäftsbericht 1969, a.a.O., S. 15 f.

karte können an etwa 250 Tankstellen im Bundesgebiet Mitgliederfahrzeuge preiswert Markenteibstoffe 'bargeldlos' tanken, womit vor allem eine weitgehende Sicherheit für die korrekte Abrechnung nachweisbar getankter Mengen erreicht wird; dieses SVG-Tankscheinverfahren wurde inzwischen auch auf das Ausland ausgedehnt. [1]

3) Die Zentralisierung des Rechnungswesens

Mit Wirkung vom 1. Januar 1968 haben die Straßenverkehrsgenossenschaften bei der BZG in Frankfurt eine SVG-Zentral-Buchstelle des Straßenverkehrsgewerbes eingerichtet, um besonders Klein- und Mittelbetrieben die Durchführung eines aussagefähigen Rechnungswesens abzunehmen und diesen die Vorteile der elektronischen Datenverarbeitung zugänglich zu machen. Die mit dem Aufbau dieser Förderungseinrichtung notwendig verbundene Ausarbeitung eines auf die Belange des Güterkraftverkehrsgewerbes speziell ausgerichteten Kontenrahmens verdient besondere Beachtung, weil auf diesem Wege die Aussagefähigkeit des Rechnungswesens der jeweiligen Unternehmung wesentlich verbessert wird und daneben der notwendige Informationsstand über die Position im Konkurrenzfeld über (verschlüsselte) Betriebsvergleiche verbessert wird. [2]

4) Der genossenschaftliche Informations- und Beratungsdienst

Die Regional-Genossenschaften haben von je her der Erhöhung des Informationsstandes ihrer Mitgliederunternehmen besondere Aktivität gewidmet. Im Rahmen des Betriebsberatungsdienstes werden den Mitgliedern Informationen tarifarischer, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher

1) Vgl. SVG-Taschenbuch 1970, a.a.O., S. 226 ff, Schulte, Hans-Hermann: SVG Westfalen-Lippe ..., a.a.O., S. 23.
2) Vgl. hierzu ausführlich u.a.: Bellinger, B...: Abrechnungssysteme in der Verkehrswirtschaft, Stand und Möglichkeiten einer Vereinheitlichung, Wiesbaden 1969. Clasen, Bernward: Rationalisierungsvorteile und Wettbewerbsbeschränkungen durch Kooperationsformen im Verkehr, in: Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 61, Göttingen 1970, S. 118 ff.

Art zugänglich gemacht, was auch durch die Herausgabe von Fachzeitschriften, Rundschreiben, aber auch durch Einzelberatungen erfolgt.

Innerhalb der Informations- und Beratungsfunktion dürfen die im Jahre 1956 von der BZG gegründeten Fernfahrerschulungen in Rieneck/Spessart nicht unerwähnt bleiben.[1] Diese dort abgehaltenen Lehrgänge dienen der Verbesserung der Qualität der Fahrzeugführer und erhöhen damit das betriebliche Mitarbeiterniveau.
Damit parallel werden dort aber auch laufend Unternehmerseminare abgehalten, um auch die Unternehmer "von der Spitze her" zu verbessern.
Neben den bisherigen nach innen gerichteten Funktionen, betreiben die Genossenschaften in Zusammenarbeit mit den Fachverbänden eine intensive Öffentlichkeitsarbeit - zum Zwecke der allgemeinen Verbesserung der absatz- und gewerbepolitischen Situation im Güterkraftverkehr.

D) Die Zielsetzung der Straßenverkehrsgenossenschaften aufgrund konkreter Funktionsausübungen

Unter den im marktwirtschaftlichen System möglichen Zielen unternehmerischer Betätigung steht bei den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen üblicherweise die Gewinnmaximierung[2] an erster Stelle, eine Zielsetzung die mit Hilfe des betrieblichen Rechnungswesens auch periodisch (bedingt) nachprüfbar ist.

'Demgegenüber bildet der Förderungsauftrag als Leitmaxime bei genossenschaftlicher Wirtschaftsweise kein derartig quantifizierbares und damit kontrollierbares Kriterium. Die Forderung der Mitglieder gegenüber dem Management des Organbetriebes, stets so zu handeln,

---

1) Vgl. Heimes, Anton: Die Organisation des gewerblichen Güterfernverkehrs in Deutschland, in : Der Güterverkehr, Heft 5, 1962, S. 116, Kreß, Herbert/ Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur ..., a.a.O., S. 143.

2) Zur Problematik dieser Zielsetzung vgl. Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, bes. S. 28-30 u. 59 ff.

" ... daß die Mitglieder kurz- und langfristig unter Beachtung der Umweltbedingungen und ihrer Veränderungen im Zeitablauf wirtschaftlich gefördert werden ...," [1] läßt nämlich den Realisierungsgrad des Förderungsauftrages wegen seiner Nicht-Operationalität [2] nur "erahnen". Schon deshalb war die Darstellung der bisher entwickelten verkehrsgenossenschaftlichen Förderungsaktivitäten unumgänglich. Darüber hinaus dient sie als Diskussionsgrundlage der Frage, ob sich diese praktizierten Förderungsleistungen mit den Förderungserwartungen der Mitglieder in allen Bereichen decken.

Von der Gründung bis auf den heutigen Tag bildet die - zwischenzeitlich gesetzlich fixierte - Einschaltung der Straßenverkehrsgenossenschaften in das staatliche Preiskartell im Güterfernverkehrsgewerbe als Tarifsicherungshilfsorgan die entscheidende wirtschaftliche Grundlage. Sie war auch - da den schon bestehenden Verbänden jede wirtschaftliche Betätigung mittels Geschäftsbetrieb verboten war - das entscheidende Gründungsmotiv. Mit der Aufnahme dieser verbandsähnlichen Aufgaben waren die Straßenverkehrsgenossenschaften damit ausgerichtet auf die Einbeziehung a l l e r Güterfernverkehrsfahrzeuge unterhaltenden Verkehrsbetriebe. Diese Politik der Dominanz der Frachtenprüfung bewirkte, daß infolge der günstigen Konditionen gegenüber den Mitgliedern (jährliche Ausschüttung einer Rückvergütung auf die Prüfungsgebühren) praktisch die Gesamtbranche Fernverkehr (Spediteure und Transporteure) im Genossenschaftsregister geführt wird. Diese hohe Mitgliedschaftsrate resultiert auch aus der engen Verzahnung mit den Verkehrsverbänden, sodaß beide Organisationen bei ihren Mitgliedern auch um die Mitgliedschaft der anderen Organisation warben. Zudem bewirkte die teilweise Einführung

---

1) Preuss, Ulrich: Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften - Zur Geschäftspolitik des konsumgenossenschaftlichen managements. In: Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster (Hrsg. Boettcher, E.), Bd 3, Karlsruhe 1969, S. 59.

2) Vgl. Leffson, Ulrich: Vorwort zu Henzler, Reinhold /Schmidt, Ferdinand Erfolgsanalyse und Prüfung der Genossenschaften, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster (Hrsg. Boettcher, E.), Heft 12, Karlsruhe 1966, S. 5 f.

der gesetzlichen Rechnungsprüfung im Nahverkehr auch die Aufnahme dieses Unternehmerkreises, sodaß sich die verkehrsgenossenschaftliche Mitgliederstruktur - mit regionalen Abweichungen - schätzungsweise auf je 40 % Speditions- und Fernverkehrsunternehmen, sowie 20 % Nahverkehrsunternehmen belaufen dürfte, wobei Gemischtbetriebe mit ihrer Hauptbetätigung eingestuft sind.
Diese Mitgliederstruktur und die Tatsache, daß fast 90 % aller Fernverkehr betreibenden Spediteure und Transporteure die Mitgliedschaft in Regionalgenossenschaften besitzen, führt dazu, daß die organbetriebliche Förderungsmaxime notwendigerweise einer Branchenförderung entspricht. Eine solche Branchenförderung bedeutet für die konkreten Förderungsaktivitäten, daß diese grundsätzlich unter dem Kriterium der Pareto-Optimalität vorzunehmen sind, d.h. es sind seitens des Organbetriebes nur Leistungen erstellbar, die allen (zumindest einer großen Zahl von) Mitgliedern einen Vorteil, k e i n e m aber Nachteile erbringen.[1)]

Nur im Falle einer integrierten Branchen-Genossenschaft (Typ III)[2)] mit der Möglichkeit der Durchsetzung organbetrieblicher Planungskalküle in den Mitgliederbetrieben wäre ein partielles Abgehen vom Pareto-Kriterium etwa in Form der Selektion, d.h. der Ausklammerung von Grenzbetrieben denkbar. Die Beziehungen zwischen Straßenverkehrsgenossenschaft und deren Mitgliedern haben aber - sieht man einmal von der Besonderheit Frachtenkomplex ab - nur den Charakter einer losen Marktgenossenschaft (Typ II) mit hoher Fremdablenkung.
Die Entscheidung über die Inanspruchnahme genossenschaftlicher Leistungen liegt damit einseitig bei den Mitgliedern.
Diese Branchenförderung unter Pareto-Bedingungen bekommt aber bei Brücksichtigung der Beziehungen der Mitgliederbetriebe zueinander

---

1) Sauermann, Heinz: Einführung in die Volkwirtschaftslehre, Bd. II, Wiesbaden 1964, S. 162-167.

2) Es wird von der bekannten Dreiteilung der Genossenschafts-Typen nach Dülfer ausgegangen. Vgl. Dülfer, Eberhard: Probleme der Unternehmens- und Führungsorganisation in der modernen Genossenschaft. In: Gegenwartsfragen genossenschaftlicher Unternehmen,(Schriften für die gewerblichen Warengenossenschaften, Herausgeber: Deutscher Genossenschaftsverband Schulze-Delitzsch e.V.,Bonn), Wiesbaden 1963, S.17 ff.

eine besondere Problematik. Im Bereich Fernverkehr bestehen zwischen Speditionen und Transportunternehmen wechselseitige Konkurrenzverhältnisse. Wenngleich der direkte Preiswettbewerb bis heute weitestgehend ausgeschaltet ist, besteht dennoch auf den jeweils relevanten Verkehrsmärkten die Qualitätskonkurrenz mit dem Ziel der Akquirierung möglichst tarif-optimalen Ladegutes - der Interessenkonflikt ist nicht zu leugnen.

Die verkehrsgenossenschaftliche Branchenförderung führt also dazu, daß derartige Konfliktbereiche außerhalb der Förderungskompetenz der Organbetriebe liegen, wenn diese nicht ihre Eigenexistenz gefährden wollen. So werden die LRV-Stellen nur mit dem Ziel der Aufrechterhaltung des status quo der Beziehungen der Mitglieder zueinander betrieben und ohne organbetriebliche Eigeninitiative zur Inanspruchnahme bereitgehalten.
Auch im Güternahverkehr, wo die Wettbewerbsverhältnisse grundlegend anders sind, ist die Politik der Nichteinmischung in das hier bestehende teilweise ruinöse Wettbewerbsgebahren zu beobachten.
Damit ergibt sich, daß die Straßenverkehrsgenossenschaften durch die Ausklammerung der Konfliktbereiche gegenüber den Förderungserwartungen der Teilgruppen "Förderungslücken" aufweisen.
Unter der Voraussetzung, daß die verschiedenen Mitgliedergruppen bisher keine anderen - auf ihre besonderen Interessen eingehenden - Förderungsinstitutionen benutzen hat dieser Sachverhalt auch wichtige Konsequenzen für die Entwicklung der Mitgliederunternehmen. Diese Mitgliedsbetriebe zeichnen sich nämlich durch eine zweifache Heterogenität, die funktionale, (Spedition, Fern- und Nahverkehr) und eine betriebsgrößenbedingte, aus. So führt die status-quo-Politik dazu, daß den ungleich größeren Förderungserwartungen der Kleinbetriebe nicht nachgekommen werden kann, ohne nachteilige Wirkungen für größere Mitgliedsunternehmen. Damit verschlechtert sich die Situation der Kleinbetriebe aber relativ - was durchaus mit einer absoluten Einkommensverbesserung verbunden sein kann. Die Konzeption, daß die Straßenverkehrsgenossenschaften primäres Aktionsinstrument am Verkehrs-

markt für die kleinbetrieblichen Fernverkehrsunternehmen werden sollten, war übrigens in der Gründungsära unüberhörbar:"Was soll der Verzicht der Genossenschaften auf speditionelle Tätigkeit einem Vertragspartner gegenüber, der in wachsendem Umfange als Konkurrent statt als Auftraggeber auftritt? Was soll die Weigerung der Genossenschaften, vom Urverlader unmittelbar Aufträge entgegenzunehmen, einem Vertragspartner gegenüber, der die Ladungen zum größten Teil vertragswidrig verschiebt? " [1)]

Diese Benachteiligung der Kleinbetriebe im Fernverkehr in ihren Förderungserwartungen gegenüber dem Organbetrieb wurde aber mit der Etablierung der reglementierten Verkehrsordnung überspielt und durch Vorteile kompensiert, die den drohenden Ausleseprozeß in dieser Branche zum Stillstand brachte. Zwar sind die Förderungserwartungen geblieben, ihre Realisierung durch andere Organisationsformen aber bis heute weitgehend versäumt, weil die gegebene Rahmenordnung im Güterfernverkehr einer Existenzbedrohung von unwirtschaftlichen Kleinbetrieben entgegenwirkt.

---

1) O.V.: Die Hintergründe der Trampfahrernot.In: Verkehrs-Rundschau, Fachzeitschrift für den Straßenverkehr, 5. Jg., Nr. 15, München 1950, S. 173.

III. Kapitel

Die bisherigen Konzentrations- und Kooperationstendenzen im gewerblichen Güterkraftverkehr.

A) Kooperaion und Konzentration - Begriffe und Formen

Im marktwirtschaftlichen System wird der Wettbewerb allgemein als das Instrument der ökonomischen Leistungssteigerung und Fortschrittsförderung angesehen. Während diese Wettbewerbskonzeption sich anfangs vor dem theoretischen Hintergrund vollständiger Konkurrenz abspielen sollte, haben sich die Realitäten anders entwickelt.[1)] Vom Individualwettbewerb von Kleinst-Unternehmen ist im Wirtschaftsgeschehen in vielen Branchen nichts mehr zu spüren. Die Ablösung des Individualwettbewerbes durch den sogenannten Gruppenwettbewerb ist in vollem Gange und in bestimmten Branchen (wie z.B. dem Lebensmitteleinzelhandel) mittlerweile im Stadium der inneren Konsolidierung der Wettbewerbsgruppen, die überlebt haben, angelangt. Auf der Suche nach Erklärungshilfen für diese dynamische, unternehmerische Anpassungsstrategie stößt man sofort auf zwei Phänomene, die mit dieser Entwicklung ursächlich verbunden sind: die Kooperation und die Konzentration. Beiden gemeinsam ist das Grundmotiv, nämlich die Bewältigung der Anpassungsprobleme, die die Dynamisierung des Wettbewerbes, der technische Fortschritt, das "Diktat des Wachstums" [2)] und das zunehmende Unternehmensrisiko - kurz: die Meisterung der Zukunft - mit sich

---

1) Vgl. u a.: Ohm, Hans: Definitionen des Leistungswettbewerbes und ihre Verwendungsfähigkeit für die praktische Wirtschaftspolitik, in : Zur Grundlegung wirtschaftspolitischer Konzeptionen (Hrsg. Seraphim, H.J.), Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 18, Berlin 1960, S. 239 ff Blum, Reinhard: Der Wettbewerb im wirtschaftspolitischen Konzept, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 121.Bd., 1. Heft, Tübingen 1965, S.60ff,, Kantzenbach, Erhard: Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg (Hrsg. Jürgensen, H.), Heft 1, Göttingen 1966, S. 10 ff.

2) Vgl. Boettcher, Erik: Vertikale Integration und Wachstumschancen der Genossenschaften, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65.Geburtstag von Georg Draheim (Hrsg. Weisser, G.), Göttingen 1968, S. 141 ff.

bringen, durch "Flucht in die Größe" zu lösen.
Nachfolgend werden die Phänomene Kooperation und Konzentration zunächst unter dem Aspekt der Intensität der Zusammenarbeit, sowie anschliessend unter Einbeziehung der funktionalen Wirkungsweise in ihren Arten begrifflich zu umreissen sein.
Kooperation liegt dann vor, wenn wirtschaftlich selbständige Unternehmungen in "... organisatorischer, technischer und/oder wirtschaftlicher Hinsicht so eng zusammenarbeiten, daß sie partiell auf ihre Dispositionsmöglichkeiten zugunsten einer zentralen Stelle verzichten". [1] Dadurch wird die unternehmerische Selbständigkeit grundsätzlich nicht aufgegeben, weil wesentliche Aktionsparameter weiterhin in der Einzelunternehmung verbleiben. Zudem beruht die Zusammenarbeit auf freiwilligen Mitgliederentscheidungen - es gilt das Organisationsprinzip der Koordination.
Hieraus ergibt sich das kooperationsspezifische Problem der Interessenharmonisierung zweier betrieblicher Entscheidungszentren. Weiteres Charackteristikum der Kooperation ist üblicherweise die Revidierbarkeit dieser Kooperationsentscheidung, die auf dem Wege der Vermögensaussonderung auch praktiziert werden kann. [2]

Demgegenüber zeichnet sich die Konzentration durch "die völlige Zusammenfassung der wirtschaftlichen Verfügungsgewalt in einer Zentralinstanz aus, unter gleichzeitiger Zunahme des Produktionsanteiles dieser Wirtschaftseinheit an der Gesamtproduktion". [3] Aus dem Blickwinkel der integrierten Unternehmung ist dieser Vorgang irreversibel, einmal, weil eine Vermögensaussonderung - von Ausnahmen abgesehen - nicht möglich, zum anderen, weil dies aufgrund des Organisationsprinzips der Subordination allein in den Kompetenzbereich der Zentralinstanz fallen würde.

---

1) Braun, Theodor: Kooperation und Konzentration im Verkehr unter besonderer Berücksichtigung der Verkehrsverhältnisse in Nordrhein-Westfalen, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 114.
2) Vgl. ebenda, S. 115.
3) ebenda, S. 115.

Deshalb wird als weiteres Unterscheidungsmarkmal gegenüber der Kooperation des öfteren auf die hohe Dauerhaftigkeit dieser Konzeption verwiesen. [1]

Unter Einbeziehung der funktionalen Wirkungsweise, also der Kooperations- bzw. Konzentrationsrichtung, unterscheidet man im allgemeinen zwischen Horizontal- und Vertikalzusammenschlüssen. Horizontale Kooperation bzw. Konzentration liegt also bei Zusammenschlüssen derselben Produktionsstufe vor, vertikale Zusammenschlüsse basieren auf Unternehmen mit "benachbarten" Produktionsstufen.

Diese Unterscheidung ist allerdings im Verkehrssektor nur innerhalb eines Verkehrsträgers - hier des Güterkraftverkehrsgewerbes - aufrecht zu erhalten, für die Charakterisierung von Kooperations- und Konzentrationsvorgängen zwischen den Verkehrsträgern verlieren sie an Prägnanz. [2]

Neben der an Produktionsstufen orientierten Horizontal-Vertikal-Unterscheidung geht die Differenzierung zwischenbetrieblicher bzw. überbetrieblicher Kooperation mehr von organisatorischen Erfordernissen aus. Jede als zwischenbetrieblich begonnene Kooperation tendiert nämlich bei zunehmender Intensität an Zusammenarbeit und wachsender Mitgliederzahl zu einer überbetrieblichen Kooperation mittels Ausgliederung eines gemeinsamen Geschäftsbetriebes. Für Genossenschaften ist es in diesem Zusammenhang typisch, daß sich bei ihnen der Organbetrieb und damit die Form der überbetrieblichen Kooperationsweise ex definitione unmittelbar mit der Gründung etabliert.

Der Vollständigkeit wegen ist noch die vertikale Konzentration gegenüber der Diversifikation abzugrenzen. Letztere befaßt sich nicht mit der Einbeziehung vor- bzw nachgelagerter Produktionsstufen, sondern zielt darauf ab, aus Gründen der Risikomischung in solche Betätigungs-

---

1) Vgl. Clasen, Bernward: Rationalisierungsvorteile und Wettbewerbsbeschränkungen ..., a.a.O., S. 26 f.

2) Vgl. Evers, Hans-Jürgen: Wettbewerbspolitische Ansätze in der deutschen Verkehrspolitik seit den Verkehrsänderungsgesetzen - Eine kritische Analyse - , Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 63, Göttingen 1971, S.

bereiche vorzudringen, "... die keinen Zusammenhang mit der bisherigen Tätigkeit des Unternehmens aufweisen." [1]

B) Bisherige Kooperations- und Konzentrationstendenzen im Güterkraftverkehrsgewerbe

I) Konzentration und Kooperation im Güternahverkehr

Nachdem die allgemeinen Markt- und Strukturdaten dieses Gewerbes bereits dargelegt wurden, interessiert nur die Frage, inwieweit bisher Tendenzen zur Konzentration und/oder Kooperation feststellbar sind. Dabei wird bezüglich der Konzentrationstendenz so vorgegangen, daß den Elementen der Grundgesamtheit (alle Güternahverkehrsunternehmen) als quantitatives Markmal das der Anzahl der beschäftigten Fahrzeuge zugeordnet wird. Weisen nun absolut oder relativ wenige Merkmalsträger (Güternahverkehrsbetriebe) im Zeitablauf die Tendenz auf, zunehmende Anteile des Gesamtmerkmalsbetrags auf sich zu vereinigen, so ist die Konzentrationstendenz zu bejahen.[2]

Tabelle I : Die Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgröße im Nahverkehr. 3)*

Jahr	BRD			Hamburg		
	Anzahl der			Anzahl der		
	Betriebe	Kraftfahrz.	Kfz pro Betrieb	Betriebe	Kraftfahrz.	Kfz pro Betrieb
1958	65 946	108 560	1,66	2 419	4 316	1,78
1959	66 994	115 124	1,72	2 198	4 690	2,13
1960	70 023	125 161	1,79	2 283	5 043	2,21
1961	71 786	132 856	1,85	2 165	5 130	2,37
1962	74 166	142 244	1,92	2 514	6 119	2,43
1963	76 789	152 322	1,98	2 583	6 400	2,48
1964	78 939	157 669	2,00	2 586	6 437	2,49
1965	80 333	162 402	2,02	2 929	7 088	2,42
1966	80 668	166 017	2,06	2 831	7 145	2,52
1967	80 541	168 660	2,09	2 889	7 344	2,54

a) Jeweils am 31. 12. des Jahres.
b) Die Aussagekraft der Zahlen ist insofern begrenzt, als die tatsächliche Zahl der eingesetzten Kfz wegen der nicht gemeldeten Stillegung von Kraftfahrzeugen niedriger liegen wird bzw die nicht erlaubnispflichtigen Kfz-Größen unter 750 kg nicht erfaßt sind.

---

1) Boettcher, Erik: Vertikale Integration und Wachstumschancen der Genossenschaften , a.a.O., S. 146.
2) Vgl. Kellerer, Hans: Zur statistischen Messung der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft (Hrsg. Arndt,H.), Bd. 1: Stand der Konzentration, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Berlin 1960, S. 42.
3) Quelle: Schmidt, Herbert: Strukturprobleme und Strukturanpassung ..., a.a.O., S. 213

Aus Tabelle I ergibt sich, daß die durchschnittliche Betriebsgröße bei nahezu konstanter Unternehmenszahl (aber hoher Fluktuation) nur derart gering wächst (im Jahre 1964 z.B. 2,00 Fahrzeuge je Betrieb gegenüber 2,09 Fahrzeugen im Jahre 1967), daß hieraus eine Konzentrationstendenz nicht herleitbar ist - zumindest liegt sie unterhalb der 'Fühlbarkeitsschwelle'.

Da diese Tabelle allerdings keine Aussagen über eine eventuell mögliche Betriebsgrößenexpansion der größeren Merkmalsträger auf Kosten der Kleinbetriebe zuläßt, wurde auf Befragung zuständiger Stellen übereinstimmend darauf verwiesen, daß die im Jahre 1962 vorgenommene Untersuchung über die Verteilung der Fahrzeuge auf die Nahverkehrsunternehmen hoch heute repräsentativ sein dürfte.

Tabelle II : Verteilung der Fahrzeuge auf die Nahverkehrsunternehmen (NRW) 1)

Fahrzeuge je Betrieb	Anteil der Betr. an Ges.-bestand	Betr. i. Tsd.	Anteil der Fz. an Ges.-bestand	Fz. in Tsd.
1	50	10,5	25	10,5
2	25	5,3	25	10,6
3	14	3,0	22	9,0
4	6	1,3	13	5,2
5	3	0,6	7	3,0
6 und mehr (durchschnittl. 8)	2	0,4	8	3,2
	100	21,1	100	41,5

Aus der Interpretation dieser Zusammenstellung ergibt sich, daß im Güternahverkehrsgewerbe die Tendenz zu horizontaler Konzentration im Sinne der verwandten Definition unbedeutend ist.
Auch im Bereich der vertikalen Konzentration sprechen die statistischen Unterlagen 2) dafür, daß die Veränderungen im Zeitablauf kaum gravierender Art sein dürften. Vom Gesamtverkehrsaufkommen im Nahverkehr wurden 1965 78% von reinen bzw. vorwiegend Nahverkehr betreibenden Unternehmen erbracht. Der verbleibende Anteil verteilte sich auf Unternehmen,

1) Quelle: Eisel, Rolf: Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, a.a.O., S. 72.
2) Vgl. ebenda, S. 74 ff.

die ihren Betätigungsschwerpunkt im Fernverkehrs- bzw. Speditionssektor hatten (12%). Lediglich 10% des Nahverkehrsaufkommens wurden von verkehrsfremden Produktions- und Handelsunternehmen im nebengewerblichen Güternahverkehr - also unter dem Aspekt der Diversifikation - erbracht. Auch in diesem Falle spricht alles dafür, daß die Aufteilung kaum Veränderungen erfahren haben dürfte, Anhaltspunkte für eine Tendenz zur vertikalen Konzentration sind damit ebenfalls nicht feststellbar.
Im Gegensatz zu Aussagen über Konzentrationsvorgänge innerhalb von Wirtschaftsbereichen ist man beim Aufspüren eventueller Kooperationstendenzen auf eine mehr mittelbare Beweisführung aufgrund persönlicher Erfahrungen, sowie Befragungen und Sichtung der Fachliteratur angewiesen; denn Kooperationsmaßnahmen sind nicht notwendigerweise für outsider erkennbar.

Die sehr geringe Verbandsfreudigkeit der Güternahverkehrsunternehmen (nur 45 % von ihnen sind verbandsmäßig organisiert), die weitgehend fehlende Unternehmerqualifikation, der geringe 'Wille' zur Selbsthilfe, [1] lassen den in der Literatur einhelligen Schluß gerechtfertigt erscheinen, ebenso wie Konzentrations- seien auch Kooperations t e n d e n z e n bisher nicht feststellbar. [2] Darüberhinaus sind derzeitig auch keinerlei Anzeichen wirksamer Impulse zur Situationsverbesserung dieses mit den "niedersten" Transportdiensten betrauten Unternehmenskreises erkennbar. Kleinstbetriebliche Struktur, irrationales Unternehmerverhalten, ruinöser Wettbewerb in Form der Konkurrenz von Kümmerbetrieben, hohe Fluktuations- und Insolvenzenquote bilden eine Kausalkette, die mehr einem Teufelskreis gleicht.

---

1) Vgl. Schmidt, Herbert: Strukturprobleme und Strukturanpassung ..., a.a.O., S. 218.

2) Voigt, Fritz: Die Betriebsstruktur im gewerblichen Güternahverkehr auf der Straße, in : Kooperation im Verkehr, a a.O., S. 208: " Die bisher noch fehlende Kooperation auf dem Güternahverkehrsmarkt hemmt die notwendige Stabilisierung erheblich."
Auch die wenigen bisher publik gewordenen Kooperationsbeispiele aus der Praxis vermögen diese Beurteilung kaum einzuschränken.Vgl. hierzu: Berlinger, Hans: Kooperationsförderung als verbandspolitische Aufgabe, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 195 ff.

Inwieweit dennoch Wege rationaler Aktivität des in dieser Teilbranche insgesamt "konservativ-immobilen Unternehmertyps" [1] möglich erscheinen, wird - aus Gründen der Systematik - erst nach Erörterung des spezifischen Betriebsgrößenproblems im Güterkraftverkehrsgewerbe insgesamt zu entscheiden sein.

II) Konzentration und Kooperation im Güterfernverkehr

Bedingt durch die intensive staatliche Aufsicht ist das für den Konzentrationskomplex im Güterfernverkehrsgewerbe heranzuziehende statistische Material von besonderer Aussagekraft.

Tabelle III : Die Entwicklung der Unternehmensgrößen im Güterfernverkehr von 1956 bis 1966 [2]

Betriebe mit	Unternehmer				Genehmigungen			
	1956	1960	1964	1966	1956	1960	1964	1966
a) absolute Werte								
1 Genehmigung . . .	7 197	5 838	4 972	4 639	7 197	5 838	4 972	4 639
2 Genehmigungen . .	2 588	2 655	2 518	2 554	5 176	5 310	5 036	5 108
3 Genehmigungen . .	982	1 114	1 107	1 247	2 946	3 342	3 321	3 741
4— 6 Genehmigungen . .	1 004	1 138	1 221	1 418	4 659	5 377	5 737	6 629
7—10 Genehmigungen . .	271	352	420	515	2 225	2 830	3 405	4 176
11 u. mehr Genehmigungen	122	192	202	281	1 863	3 017	3 461	4 942
Insgesamt.	12 164	11 289	10 440	10 654	24 066	25 714	25 932	29 235
b) prozentuale Verteilung								
1 Genehmigung . . .	59,1	51,7	47,6	43,5	29,9	22,7	19,2	15,8
2 Genehmigungen . .	21,3	23,5	24,1	24,0	21,6	20,6	19,4	17,5
3 Genehmigungen . .	8,1	9,9	10,7	11,7	12,2	13,0	12,8	12,8
4— 6 Genehmigungen . .	8,2	10,1	11,7	13,3	19,4	20,9	22,2	22,7
7—10 Genehmigungen . .	2,2	3,1	4,0	4,9	9,2	11,0	13,1	14,3
11 u. mehr Genehmigungen	1,1	1,7	1,9	2,6	7,7	11,8	13,3	16,9
Insgesamt.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
c) Meßziffern (1956 = 100)								
1 Genehmigung . . .	100	81	69	64	100	81	69	64
2 Genehmigungen . .	100	103	97	99	100	103	97	99
3 Genehmigungen . .	100	113	112	127	100	113	112	127
4— 6 Genehmigungen . .	100	113	122	141	100	115	123	142
7—10 Genehmigungen . .	100	130	155	190	100	127	153	188
11 u. mehr Genehmigungen	100	157	166	230	100	162	186	265

Wie Tabelle III zeigt, ist die Unternehmenszahl im Vergleichszeitraum erheblich zurückgegangen, nämlich von 12.164 im Jahre 1956 auf 10.543 im Jahre 1966. Dieser Rückgang erfolgte ausschließlich auf Kosten der Unternehmen mit nur einer Konzession (von 59,1% auf 43,5%) bei gleichzeitigem Wachstum aller darüber liegenden Unternehmen, insbesondere der Großbetriebe. Den stärksten Zuwachs an Fernlastzügen

---

1) Vgl. Heuss, Ernst : Allgemeine Marktheorie, Tübingen, Stuttgart 1965, bes. S. 6-13.

2) Quelle: Heimes, Anton: Gewerbepolitische Aspekte zur Kooperation im Güterkraftverkehr, in : Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 166.

verbuchte dabei die Betriebsgrößenklasse ' 11 und mehr Genehmigungen ' nämlich von 7,7% im Jahre 1956 auf 16,9% im Jahre 1966.

Schon dieses Zahlenmaterial läßt den eindeutigen Schluß zu, daß eine im Zeitablauf kontinuierliche Tendenz zur Horizontalkonzentration auf Kosten der Kleinstbetriebe vorliegt. Es sei jedoch vermerkt, daß durch das voll ausgeschöpfte Kontingent und die u.a. demzufolge hohen Konzessionspreise der Marktzugang für potentielle Konkurrenten praktisch geschlossen ist, d.h. eine Entwicklung zur Dekonzentration etwa durch kleinbetriebliche Marktneulinge ist somit ausgeschlossen.
Aus dem Ausscheiden der Ein-Fahrzeug-Unternehmen ist ebenfalls nicht zu folgern, daß diese etwa als Grenzbetriebe einem wirtschaftlichen Ausleseprozeß zum Opfer gefallen wären. Üblicherweise sind das ungelöste Nachfolgerproblem und die Absicherung dieser Selbstfahrer durch Verkauf bzw. Verrentung der Konzession ausschlaggebende Motive zur Geschäftsaufgabe - Konkurse sind im Güterfernverkehrsgewerbe (im Gegensatz zum Nahverkehr') eine Seltenheit.

Die Untersuchung der Vertikalkonzentration dieser Teilbranche stützt sich insbesondere auf die Untersuchungen Eglers. Eine solche Art von Konzentration ist gegeben, " ... wenn Güterfernverkehrsunternehmen zum Sammeln und Verteilen ihres Transportgutes zusätzlich gewerblichen Nahverkehr betreiben und/oder sich eine Spedition zur Beschaffung von Aufträgen und zur besseren Auslastung der Kapazitäten angliedern. Die angegliederten Gewerbezweige stehen dann in Komplementarität zu den Ferntransporten." [2]

Egler kommt zu dem Ergebnis, daß bei zunehmender Anzahl von Genehmigungen je Unternehmung, sich bei diesen die Tendenz zur Aus-

---

1) Vgl. Egler, Joachim: Konzentration und Kooperation ..., a.a.O., S. 62 ff.
2) ebenda, S. 62.

übung von Komplementärfunktionen erhöht, z.B. hatten von den Fernverkehrsgroßbetrieben im Jahre 1966 54,5% ihre Betätigung auf diese Komplementärfunktionen (Nahverkehr und Abfertigungsspediton) ausgedehnt und zwar mit jährlich wachsenden Prozentsätzen.
Mit dieser deutlichen Tendenz zur Horizontal- und gleichzeitigen Vertikalkonzentration geht ein deutlicher Rückgang der Diversifikation, also der zusätzlichen Betätigung in branchenfremden Sektoren einher, wie in der genannten Untersuchung bewiesen wurde. [1)]

Beim Auffinden der gegenwärtigen Kooperationsaktivitäten im gewerblichen Güterfernverkehr steht die der überbetrieblichen Zusammenarbeit mit den Verkehrsverbänden (insbesondere deren Fachverbänden) sowie in wirtschaftlicher Hinsicht die Mitgliedschaft bei den Regionalgenossenschaften an erster Stelle. Inwieweit die auf diesem Wege gegebenen Förderungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Mitgliederwirtschaften bislang genutzt oder aber ausgelassen wurden, war bereits Gegenstand des vorangegangenen Kapitels. Demgegenüber sind die bisher bekannt gewordenen Beispiele einer intensiveren Horizontalkooperation im Güterfernverkehr recht spärlich vertreten.

Das in der Literatur in diesem Zusammenhang zu findende Paradebeispiel der Trans-Spedition e.GmbH. in Osterode/Harz ist nur bedingt propagierbar. [2)]
Im Jahre 1949 hatten sich 46 Kraftverkehrsunternhemen unter Wahrung ihrer Selbständigkeit zusammenschlossen, um auf genossenschaftlicher Basis eine Spedition zu gründen. Nach - besonders im Anfang - erheblichen Friktionsverlusten zählt die Genossenschaft heute Kraftverkehrsunternehmer mit insgesamt 10 Konzessionen, also in der Regel pro Mitglied ein Fahrzeug. Die Mitglieder haben sich verpflichtet,

1) Vgl. Egler, Joachim: Konzentration und Kooperation ..., a.a.O.,S.67f.
2) Vgl. u.a. Lausmann, Josef: Kooperation im gewerblichen Güterfernverkehr, in: Rationalisierung, 15.Jg. (1964), S. 17 f.,
Clasen, Bernward: Rationalisierungsvorteile und Wettbewerbsbeschränkungen ..., a.a.O., S. 88 u. 199 f.
Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ..., a.a.O., S. 119ff.

alle Fahrzeuge durch die Genossenschaft befrachten und einsetzen zu lassen; demgegenüber darf der Organbetrieb selbst keine Konzession erwerben. Die Zulässigkeit dieser Regelung stützt sich auf § 99 Abs. 3 GWB, da ja das Verkehrsgewerbe zu den sogenannten Wettbewerbs-Bereichsausnahmen zählt. Die Funktionsaufteilung ist nun wie folgt geregelt:

Dem Organbetrieb fällt die Aufgabe der Akquisition, der Fahrzeugdisposition und Abrechnung mit den Kunden zu. Die Genossenschaft schließt die Frachtverträge im eigenen Namen, jedoch auf Rechnung der Mitglieder ab; der Eigentümer des beanspruchten Fahrzeuges erhält also die Leistung seines Fahrzeuges vergütet. Dem Organbetrieb verbleibt die gesetzlich vorgeschriebene Werbe- und Abfertigungsvergütung und je nach Ertragslage des Organbetriebes eine Umlage zu dessen Kostendeckung.

" Die Gemeinschaft hat sich inzwischen einen ansehnlichen Kreis an Urverladern als Stammkunden geschaffen, durch deren Bedarf an Dienstleistungen die Genossenschaft ihren verfügbaren Frachtraum auch bei Rückfahrten weitgehend auslasten kann. Im Durchschnitt ist der Laderaum der eingesetzten Fahrzeuge zu 90% je Ladung ausgenutzt, und auf 45 Ausfahrten kommen rund 5 Leerrückfahrten. Dem Bedarf der Kunden entsprechend haben sich vier Hauptlinien mit Zielpunkten,die 250 km, 350 km und 600 km vom Standort entfernt sind, herausgebildet, die ständig befahren werden, wobei die einzelnen Wagen abwechselnd für alle Strecken eingesetzt werden und auch Güter aller Tarifklassen erhalten. Der gleichmäßige Einsatz aller Fahrzeuge, der ja allen Genossen gleichen Ertrag bringen soll und daher Voraussetzung für den Bestand einer solchen Gemeinschaft ist, erfolgt nicht nach einem genau festgelegten Schlüssel, der auch schwer zu finden wäre, sondern anhand der vorliegenden Fahrstatistik von Fall zu Fall. Haben z.B. die Wagen 1 und 2 während der laufenden Periode schon dreimal die Strecke A befahren, so sind für die nächsten Fahrten auf der Strecke A nicht mehr diese Züge, sondern wahlweise die restlichen acht einzusetzen.

Der Einsatzleiter erhält regelmäßig statistische Aufstellungen, die ihm sagen, welche Fahrzeuge in erster Linie für Fahrten auf den einzelnen Linien einzusetzen sind. Natürlich sind dabei Überschneidungen und unprogrammäßig durchzuführende Fahrten nicht zu umgehen. Immerhin ist der Ausgleich bisher so gut gelungen, daß bei der Jahresabrechnung die Umsatzunterschiede je Fahrzeug und Unternehmen etwa in der Größenordnung von 1% gehalten werden konnte." [1]

Vergleicht man den Umfang der deligierten mit dem der noch bestehenden Unternehmerfunktionen bei den Genossenschaftsmitgliedern, so verbleibt letzteren nur die Sorge für den einwandfreien, betriebssicheren und damit einsatzbereiten Zustand der Fahrzeuge. Sie zeichnen also für den Reparaturbereich, die Beschaffung von Fahrzeugen (bei einheitlichen Typen!) und die Fahrzeugführerentlohnung verantwortlich. Trotz des Beifalls, der dieser Konzeption bisher zuteil wurde, scheinen kritische Anmerkungen grundsätzlicher Art unentbehrlich.
Eine solche Gemeinschaftsstruktur, in der die Mitglieder im allgemeinen nur ein Fahrzeug einbringen, also Selbstfahrer sind, rückt in augenfällige Verwandschaft zur Produktionsgenossenschaft, indem sich nämlich der Mitgliederkreis durch die Indentität von Arbeitgebern und Arbeitnehmern auszeichnet. [2] Zwar steht dem die rechtliche Konzeption entgegen, daß die Mitglieder-Unternehmer ihre fahrzeugabhängigen Gewinne realisieren, die bewußte Gewinnivellierung spricht aber für den produktivgenossenschaftlichen Charakter. Zudem ist der Aktionsbereich von 10 Fahrzeugen für 9 Unternehmer (8 Kraftverkehrsunternehmer und der Geschäftsführer) einfach zu eng, es sei denn, der Geschäftsführer sei d e r (alleinige) Unternehmer des Gesamtkomplexes.

---

1) Lausmann, Josef: Kooperation im gewerblichen Güterfernverkehr, a.a.O., S. 17.
2) Zur besonderen Problematik von Produktivgenossenschaften insbesondere deren "produktivitätsmindernder Gegensätzlichkeit": Vgl. Henzler, Reinhold: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962, S. 32 ff.

Die faktische Integrierung wird insbesondere dadurch wesentlich intensiviert, daß der Organbetrieb zur Ausweitung des speditionellen Güterzu- und -ablaufs im Stückgutverkehr besondere Investitionen (Nahverkehrsfahrzeuge, Lagerhallen, Umschlagsvorrichtungen u.ä.) durchführt, die mit den ökonomischen Verbesserungen die Abhängigkeit der Mitglieder vom Manager weiter verstärken.

So gesehen, ist diese horizontale Kooperation ein Fall in dem bereits konzentrationsähnliche Eigenschaften vorherrschen. Dieses liegt insbesondere in der zu geringen Größe der Mitgliederwirtschaften begründet, die der unternehmerischen Eigeninitiativen zuwenig Spielraum lassen. Dieser Sachverhalt wird im allgemeinen für die Stabilität einer solchen Gruppenstruktur nur dann nicht nachteilig sein, wenn die Mitglieder sich in diese Subordinationsrolle gegenüber dem Manager einfügen, für dynamische Unternehmertypen dürften unter diesen Bedingungen eine Kooperation wenig attraktiv sein. Im konkreten Beispiel mag allerdings die branchenspezifische Begünstigung von Abfertigungsspediteuren ein wichtiger "selektiver Anreiz" [1] zum Eintritt gewesen sein. Die Werbe- und Abfertigungsvergütungen, die zur Aufrechterhaltung des Organbetriebes von diesem einbehalten werden, wären den Mitgliedern andernfalls von Fremdspediteuren vorenthalten worden; denn jeder für sich alleine hätte nach der bestehenden Verfahrensweise niemals die Zulassung zum Abfertigungsspediteur - und die daraus resultierenden Vergünstigungen - erhalten. Innerhalb der Gesamtheit der Güterfernverkehrsunternehmen sind Kooperationsformen vergleichbarer Art bisher weitgehend unbekannt.

---

1) Einen wesentlichen Beitrag zur modernen (ökonomisch motivierten) Gruppenbildung und deren Gesetzen liefert Olson, Mancur, Jr.: Die Logik des kollektiven Handels-Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe, Tübingen 1968.
Dort wird der'selektive Anreiz' als wesentliche Erklärungshilfe für die Stabilität bzw. Instabilität von Gruppen eingeführt, vgl. ebenda, S. 49 f.

Normalerweise sind diese Unternehmen eingefügt in mehr oder weniger feste Beziehungen zu ihren Auftraggebern (also Urverlader bzw. Spediteure), von denen sie in gegenseitiger Unabhängigkeit ihre Aufträge erhalten und ausführen: die zwischenbetriebliche Kooperation stellt nicht zuletzt in Folge der günstigen Marktsituation im weitesten Sinne "Neuland" dar; dies gilt vornehmlich für reine Güterfernverkehrsunternehmen.

IV) Bisherige Konzentrations- und Kooperationstendenzen im Speditionsbereich

Will man Aussagen über mögliche Konzentrationstendenzen im Speditionsbereich treffen, so stößt man sofort auf das Problem einer pratikablen Maßeinheit. Da Speditionen bei den hereingenommenen Trasportaufträgen nur zum Teil vom Selbsteintritt Gebrauch machen, ist die Heranziehung der Anzahl der Konzessionen - die in dieser Teilbranche gehalten werden - im allgemeinen nicht sehr aussagefähig. Für die vorliegende Untersuchung dürfte aber gerade diese Entwicklung und der daraus resultierende Trend besonders beweiskräftig sein, weil ja bedingt durch den verschlossenen Marktzugang eine Konzessionsvermehrung im Speditionsbereich unmittelbar zu Lasten der reinen Fernverkehrstransporteure geht. Wie schon festgestellt wurde, ist der Zuwachs an konzessionierten Fahrzeugen der höchsten Unternehmensklasse ' 11 und mehr Fahrzeuge ' absolut und relativ am stärksten ausgeprägt. Eben diese Größenklasse hat auch den stärksten Anstieg der Komplementärfunktionen Güternahverkehr und (Abfertigungs-) Spedition zu verzeichnen.[1] Aus beiden sich verstärkenden Teilfeststellungen folgt, daß eine vergleichsweise aus-

---

1) Vgl. Egler, Joachim/ Eisel, Rolf: Konzentration und Kooperation im gewerblichen Güterkraftverkehr, in : Konzentration und Kooperation im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus,H.St.), Heft 50, Göttingen 1968, S. 141 ff.

geprägt starke Tendenz zur Konzessionskonzentration in integrierten, speditionell tätigen Güterverkehrsunternehmen zu beobachten sind. Da ja das Fahrzeugkontingent im Fernverkehr voll ausgeschöpft ist, geht diese Entwicklung unmittelbar zu Lasten der kleinen Nur-Fernverkehrsunternehmen.

Parallel mit dieser Konzentrationstendenz im Speditionsbereich läuft ein speditionstypischer Kooperationsprozeß in Form von sogenannten Sammelladungsgemeinschaften. Hierbei handelt es sich je nach Größe um zwischen- oder überbetriebliche Förderungsorganisationen von (Kraftwagen-) Speditionen, die den Zweck haben, den Mitgliedern bestimmte kosteneinsparende Tarifierungsmöglichkeiten zu gewähren. Konkret handelt es sich dabei um die Ausnutzung des Ausnahmetarifs für Sammelgut in Ladungen. Sammelladungen setzen sich zusammen aus verschiedenen Teilsendungen verschiedener Urversender an verschiedene Empfänger :

"Der Ausnahmetarif ermöglicht es nun den Abfertigungsspediteuren, beim Vorliegen seiner Voraussetzungen für als Sammelladungen abgefertigte Güter gegenüber den festgelegten Regelklassentarifen ermäßigte Beförderungsentgelte zu berechnen. Gleichzeitig werden den Auftraggebern sogenannte Kundensätze in Rechnung gestellt, bei denen es sich ebenfalls um gesetzlich fixierte Preise handelt. Die Kundensätze werden nach Stückgutsätzen abzüglich bestimmter Abschläge berechnet, die je nach der Zugehörigkeit der Versandgüter zu verschiedenen Tarifregelklassen und innerhalb bestimmter Gewichtsgrenzen variieren. Das Verhältnis zwischen Beförderungsentgelt und Kundensatz ist jedoch so gestaltet, daß für die Spediteure ein Anreiz besteht, anstelle von Einzelsendungen Sammelladungen auszuliefern. Dieser Anreiz besteht einmal darin, daß die Anwendung des Ausnahmetarifs die Kostensituation der Speditionsbetriebe verbessert, soweit diese zur Abwicklung ihrer Gütertransporte fremde Kraftverkehrsunternehmer heranziehen. Zum anderen sind der Festlegung bestimmter Kundensätze auch Vorteile für die Urversender verbunden, sodaß der Sammelladungsverkehr auch absatzwirtschaftliche Bedeutung für die Spedi-

teure haben kann . ...

Die Vorteile des Ausnahmetarifs können Speditionsunternehmen auf zweierlei Weise erlangen. Entweder erfüllen sie für bestimmte Verkehrsrelationen die Voraussetzungen für die Anwendung des Tarifs und zeichnen ihn infolgedessen selbst, oder sie beteiligen sich an dem Sammelgutverkehr von Spediteuren, welche die Voraussetzungen erfüllen, als sogenannte Beilader. Beilader übergeben dem Spediteur, der für die erwünschte Verkehrsrelation den Ausnahmetarif zeichnet, dem sogenannten Verkehrsführer, ihre Versandgüter zur Beförderung. Sie entrichten dem Verkehrsführer für Kosten- und Mühewaltung neben der anteiligen Fracht, gegebenenfalls Rollgeldern, Neben- und Verteilungskosten (Empfangsspediteurvergütung) den sogenannten Beiladersatz. Die Höhe des Beiladersatzes handeln die Spediteure unter sich aus, wobei jedoch die Kundensätze von ihren Vereinbarungen unberührt bleiben." [1)]

Um den Ausnahmetarif für Sammelgüter in Ladungen zeichnen zu können, müssen die Abfertigungsspediteure eine Reihe von Bedingungen erfüllen, unter denen in diesem Zusammenhang diejenigen quantitativer Art von besonderem Gewicht sind. So müssen sich die Spediteure bzw. Sammelladungsgemeinschaften verpflichten, bestimmte Mindestmengen zu spedieren, nämlich 200.000 t insgesamt, und je Verkehrsrelation 240 t je Jahr.

Wird die Mindestmenge in diesem Zeitraum nicht erreicht, so ist vom Spediteur bzw. der Ladegemeinschaft die Differenz zwischen Normal- und Ausnahmetarif einschließlich Zinsen den ausführenden Kraftverkehrsunternehmen zu erstatten.

---

1) Kreß,Herbert/ Kessler, Hans-Joachim : Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur .. a.a.O., S. 170 ff.

Die Größenordnung der bekannten Sammelladungsgemeinschaften bewegt sich zwischen 7 Mitgliederspeditionen mit 15 bedienten Verkehrsrelationen und 100 Mitgliedern bei 70 bedienten Verkehrsrelationen' [1]

1) Vgl. Kreß, Herbert/ Kessler, Hans-Joachim: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur ..., a.a.O., S. 168 f.

IV. K a p i t e l

Prognose künftiger Kooperations- und Konzentrationstendenzen im Güterkraftverkehrsgewerbe.

A) Antizipation der künftigen Rahmenordnung

I) Fiktion und Wirklichkeit "verkehrswirtschaftlicher Besonderheiten"

Konzentration und Kooperation sind (aus einzelwirtschaftlicher Sicht) unternehmerische Strategien, die eine Konkretisierung l a n g - fristiger Unternehmensziele beinhalten und somit zu den hervorragen - sten Führungsentscheidungen [1] zählen. Die Bedeutsamkeit in Verbindung mit der zeitlichen Dimension der Langfristigkeit erfordern notwendigerweise die Einbeziehung des wahrscheinlichen künftigen Datenkranzes. [2]

Dabei stößt man im Güterkraftverkehrsgewerbe sofort auf die besonders gewichtige Rahmenbedingung, die reglementierte Verkehrsordnung, und die sich verstärkenden Konturen einer liberalisierten, wettbewerbsorientierten Verkehrspolitik - im Gefolge einer Verkehrswissenschaft, von der diese Richtungsänderung in Gang gesetzt wurde.

Den Kristallisationspunkt dieses "Gesinnungswandels" bildet die in jüngster Zeit zu beobachtende veränderte Betrachtungsweise der "verkehrswirtschaftlichen Besonderheiten", die zu den Pflichtübungen ver-

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 10.neub. u. erw. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965, S. 133 ff.

2) Vgl. Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswissenschaft, 8. durchges. u. erw. Aufl., Tübingen 1963, S. 270 f.

kehrswissenscha ftlicher Diskussionen gehört, und eine Vielzahl von Beiträgen unterschiedlichster Ergebnisse hervorgebracht hat. [1]

Weitgehende Übereinstimmung besteht zunächst darin, was diese Besonderheiten von Verkehrsmärkten ausmacht:

" 1. Als Dienstleistungen können Verkehrsleistungen nicht auf Vorrat erzeugt werden. Dies hat zur Folge, daß einerseits nicht ausgenutzte Betriebsleistungen von Verkehrsmitteln vertan sind, daß andererseits Nachfragespitzen nicht, wie in der Güterproduktion, durch Rückgriff auf Läger gedeckt werden können.

2. Die Unpaarigkeit der Verkehrsströme zwingt dazu, die Kapazität jeweils auf den stärkeren Verkehrsstrom abzustellen.

3. Die zeitliche Fluktuation der Verkehrsnachfrage (Stunden, Tage, Jahreszeiten) erfordert, die Kapazität nach dem Zeitraum der stärksten Verkehrsfrequenz zu bestimmen.

4. Die geringere Preiselastizität der Verkehrsnachfrage machte eine Senkung der Transportkosten in vielen Fällen wirkungslos.

5. Die Anapssung des Verkehrs an eine sinkende Nachfrage begegnet Hemmnissen. Eine Umstellung auf andere als Verkehrsleistungen ist dem Verkehrsbetrieb kaum möglich.

6. Die unterschiedliche Struktur der Verkehrsmärkte nach Zahl und Größe der Anbieter und Nachfrager erschwert die Bildung von Marktgleichgewichten.

---

1) Vgl. u.a. Hamm, Walter: Preise als verkehrspolitisches Ordnungsinstrument, Heidelberg 1964. Meyer, H.-R.: Möglichkeiten einer marktwirtschaftlichen Ordnung des Verkehrs, in: Beiträge zur Verkehrstheorie und Verkehrspolitik, Festgabe für Paul Berkenkopf (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Düsseldorf 1961. Peters, Hans-Rudolf: Marktwirtschaftliche Verkehrsordnung und die "Besonderheiten" des Güterverkehrs, Bad Godesberg 1966. Freimuth, Wolfgang: Zur Frage der Kontingentierung. ..., a.a.O., S. 18 ff. Ewers, Hans-Jürgen: Wettbewerbspolitische Ansätze ..., a.a.O., S. 174 ff. mit der dort (S. 176) zusammengestellten Literaturübersicht.

7. Es besteht eine große Anzahl von örtlichen und sachlichen Teilmärkten, zwischen denen oft keine Verbindung und kein Ausgleich vorhanden ist. Soweit diese Märkte in Verbindung miteinander stehen, fehlt häufig die ausreichende Markttransparenz.
8. Richtung und Dringlichkeitsgrad der Nachfrage sind auf den Verkehrsmärkten stärker als gemeinhin in der Güter produzierenden Wirtschaft durch außerpreisliche Faktoren bedingt, infolgedessen durch Preisänderungen vielfach weniger beeinflußbar." [1]

Auf der Grundlage dieser Charakteristika wird alsdann die Beantwortung der Frage " ob der marktwirtschaftliche Koordinations-'mechanismus' bzw. ein unreglementierter Preiswettbewerb angesichts dieser Besonderheiten im Verkehr anwendbar sei oder nicht ", [2] angegangen. Dabei wird fast ausschließlich versucht, eine generelle Antwort mit Gültigkeit für alle Verkehrsträger zu geben, indem die vorgenannten verkehrstypischen Merkmale nacheinander durch Erläuterungen gestützt, bzw. abgeschwächt werden, um schließlich zu einer Gesamtbeurteilung für oder gegen die Anwendbarkeit marktwirtschaftlicher (Preis-) Mechanismen in der Verkehrswirtschaft zu gelangen. An Beispielen dafür, daß die Diskussion dabei oft den Bereich ökonomisch-rationaler Argumentation verläßt, fehlt es zudem auch nicht.

Eine Ausnahme von dieser Vorgehensweise macht Seidenfus; er sieht die Frage nach der Funktionsfähigkeit eines freien Wettbewerbs im Verkehr nicht in Abhängigkeit von obigen Eigengesetzlichkeiten, sondern von der unternehmerischen Fähigkeit der am Verkehrsmarkt agierenden Anbieter,

---

1) Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesverkehrsministerium, Grundsätze zur Verkehrspolitik, Schriftenreihe des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesverkehrsministerium, Heft 9, Bad Godesberg 1961, S. 12.
2) Ewers, Hans-Jürgen: Wettbewerbspolitische Ansätze ..., a.a.O., S. 259

die aus Preisvariationen folgenden Anpassungsprobleme (Kosten-, Produktions- und Marktflexibilität) zu meistern. [1]
Projiziert man diese neue Problemschau auf das Güterkraftverkehrsgewerbe, so rücken die einzelwirtschaftlichen Kriterien in den Vordergrund, die das Fundament langfristiger Überlebenschancen darstellen: die Unternehmensgröße und der jeweilige Unternehmertyp.
Die Größe der Unternehmen ist deshalb so bedeutsam, weil immer wieder zwischen den verkehrswirtschaftlichen Charakteristika und der Form ruinösen, afunktionalen Wettbewerbes ein Junktim zu konstruieren versucht wird. Wäre es so, daß die gegenwärtig vorherrschenden Kleinstunternehmen auch in Zukunft realistische 'Größen' wären, müßte man diesen (scheinbaren) Zusammenhang eingehender betrachten.
Wird aber der in der verkehrswissenschaftlichen Diskussion sich verstärkenden Forderung nach weitgehender Liberalisierung zumindest im Güterkraftverkehrsgewerbe durch die politischen Instanzen Rechnung getragen, so wird die Schaffung optimaler Unternehmenseinheiten als Folge veränderter Rahmenbedingungen aktuell.

II) Stand und Richtung der gesetzgeberischen Maßnahmen

Paralell zu der in der Verkehrswissenschaft zu beobachtenden Hinwendung zur Liberalisierung verlaufen - wenn auch mit beträchtlichem time-lag - die verkehrspolitischen Aktivitäten in der BRD speziell für den hier relevanten gewerblichen Güterkraftverkehr. Diese Tendenz wird bei Einbeziehung der EWG-Verkehrskonzentration noch intensiviert.

In der verkehrspolitischen Ära von 1949 bis 1961 dominierten als Hauptziele die "Förderung des Gemeinwohls" und die "volkswirtschaftlich

1) Vgl. Seidenfus, Hellmuth Stefan: Die "Eigengesetzlichkeit des Verkehrs" - ein Anpassungsproblem, in : Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 32. Jg.(1961), S. 159 ff.

sinnvolle Arbeitsteilung und Zusammenarbeit der Verkehrsträger." [1]
Mit der sogenannten Kleinen Verkehrsreform rückte die Idee verstärkten Wettbewerbes der Verkehrsträger zueinander und möglicherweise untereinander in den Vordergrund: Denn nachdem die "Notwendigkeit, im Bereich des Verkehrs dem Wettbewerb verstärkt Raum zu geben... allgemein anerkannt" war, zielte diese Reform darauf ab, "die bisherige Verkehrsordnung zwar vorsichtig und behutsam, aber zugleich auch zielstrebig und wirksam in Richtung auf einen verstärkten Wettbewerb" zu führen. [2]
Als unabdingbare Voraussetzung für die Verwirklichung dieser Konzeption einer Aufgabenteilung auf der Grundlage der spezifischen Eignung der relevanten Verkehrsträger wird dabei die Entzerrung und Angleichung der Startbedingungen der Verkehrsträger durch die Bundesregierung angesehen.
Diese in Angriff genommene Inter-Verkehrsträger-Harmonisierung erstreckt sich insbesondere auf folgende Komplexe: [3]

1 Herbeiführung einer wettbewerbsneutralen Besteuerung der Verkehrsträger

2 Sachrichtige Wegekostenanlastung

3 Aufhebung der Sonderstellung der DB

4 Sinnvolle Einordnung des Werkverkehres

Eine derartige Schaffung gleicher Startbedingungen ist unabdingbare Voraussetzung für die resultierende Inter-Verkehrsträger-Entzerrung im Güterkraftverkehrsgewerbe in Form des Abbaues von Konzessionierung

---

1) Vgl. Seebohm, Hans-Christoph: Ziele und Wege der deutschen Verkehrspolitik, Vorträge und Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Predöhl, A.), Heft 24, Göttingen 1961, S. 7 f.
2) Deutscher Bundestag: Schriftlicher Bericht zu BT-Drucksache III/2830/2831/2832/2833/, S. 2.
3) Vgl. Ewers, Hans-Jürgen: Wettbewerbspolitische Ansätze ..., a.a.O., S. 200 ff.

und Zwangstarifierung. Damit wird den Güterkraftverkehrsunternehmen die Gesamtheit unternehmerischer Aktionsparameter an die Hand gegeben, die geeignet sind, optimale Unternehmenseinheiten zu realisieren, die den Erfordernissen der Zukunft gerecht zu werden vermögen.
Die Notwendigkeit dieses Weges wird neben binnenwirtschaftlichen Erfordernissen in zumindest gleicher Gewichtung durch die EWG-Integration mit dem Ziel, gem. Art. 3e des EWG-Vertrages eine gemeinsame Verkehrspolitik zu entwickeln, unterstrichen.
Dabei wird auch die Zielkonvergenz zwischen der EWG-Kommission und der Leitregel Schillers " Wettbewerb soweit wie möglich, Planung soweit wie nötig " [1] im Verkehrswesen der Gemeinschaft offenbar:
" Die Konzeption dieser Politik beruht auf dem Gedanken, daß eine optimale Verkehrsleistung zwischen den Verkehrsträgern und Verkehrsunternehmen durch das freie Spiel des Wettbewerbes gewährleistet sein muß. Daher sind Maßnahmen der Koordinierung, mag es sich um Tarifmaßnahmen oder andere Interventionen handeln, von vornherein ausgeschlossen, um zu einer solchen Verkehrsteilung zu gelangen." [2]
Ein herausragendes Faktum in dieser Richtung ist das mit Wirkung vom 1.1.1969 eingeführte Margentarifsystem im grenzüberschreitenden gewerblichen Güterkraftverkehr mit einer Bandbreite von 23% zur Tarifobergrenze. Die auf diese Weise "zumindest im grenzüberschreitenden Güterkraftverkehr in Gang gebrachte Liberalisierung markiert allerdings erst eine erste Stufe. Als nächster Schritt ist die Einführung sogenannter Referenztarife, insbesondere auch im innerstaat-

---

1) Vgl. Schiller, Karl: Sozialismus und Wettbewerb, in: Der Ökonom und die Gesellschaft, Stuttgart 1964, S. 28 ff.
2) Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, Kommission: Die gemeinsame Verkehrspolitik nach der Entschließung des Rates v. 20.Okt.1966, SEK (67) 346 end., Brüssel 1967, S. 2. Zu den Schwierigkeiten, die gerade in jüngster Zeit der Realisierung dieser Konzeption entgegenstehen vgl. Röck, Werner: Die Regulierung des Wettbewerbes auf den EWG-Verkehrsmärkten, in: Stand und Möglichkeiten einer gemeinsamen EWG-Verkehrspolitik, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 65, Göttingen 1971, S. 361 ff.

lichen Güterkraftverkehr der Mitgliedsstaaten, geplant. [1]

Mit Schaffung von Margenspielräumen, deren Untergrenze selbst "besten" Unternehmen keine Vollkostendeckung mehr garantiert (Deckung der variablen bei nur teilweiser Deckung der fixen Kosten), und den Unternehmen echte kalkulations- und preispolitische Aktivitäten erlaubt bzw. abverlangt, ist auch der stetige Abbau der Konzessions- und Kapazitätspolitik vorgesehen, über dessen Übergangs- bzw. Ausnahmecharakter auch in der EWG-Kommission Einigkeit besteht. [2]
Daß die Realisierung dieser wettbewerbsfreundlichen Rahmenbedingungen im gewerblichen Güterfernverkehr auch aus einem ganz anderen Blickwinkel unter einem Zeitdruck steht, bewirkt die allgemein zu beobachtende, zunehmende Tendenz "kritischer" Demokratie, in der die nur - ordnungsbedingten, "leistungsfremden Dauermarktlagen - Gewinne der ausersehenen Konzessionsbesitzer" [3] zunehmend "suspekt" werden.

Die voraufgegangene Erörterung sollte folgendes beweisen:
Der von der verkehrswissenschaftlichen Diskussion in Gang gesetzten Forderung nach einer Einordnung der Verkehrswirtschaft in das Koordinationsprinzip des Wettbewerbs bemühen sich die politischen Instanzen Rechnung zu tragen. Die "Wiederherstellung der unternehmerischen Dispositionsfreiheit im Güterkraftverkehrsgewerbe" wird also die derzeitige" Situation, daß der freien Verkehrsmittelwahl, die den Verkehrsnachfragern allerorts zugestanden wird, auf seiten des Verkehrsangebotes ein weitgehend entmündigtes Unternehmertum gegenübersteht..." [4] in dieser Branche ablösen.
Diesen Weg folgerichtig weitergehen, bedeutet die derzeitigen Größen von Unternehmenseinheiten in Frage zu stellen, und den mit ihrer Leitung betrauten Unternehmertypus zum Inhalt der nachfolgenden Diskussion der

1) Vgl. Jürgensen, Harald/ Aldrup, Dieter: Verkehrspolitik im europäischen Integrationsraum, Schriftenreihe zum Handbuch für Europäische Wirtschaft (Hrsg. Rieber,H.), Bd. 10, Baden-Baden 1968, S. 116.
2) Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, Kommission: Die gemeinsame Verkehrspolitik ..., a.a.O., S. 20; auch hier vgl. S. 92 Fußn. 2.
3) Jürgensen, Harald / Aldrup, Dieter: Verkehrspolitik im europäischen Integrationsraum, a.a.O., S. 121.
4) ebenda, S. 115.

Zukunft dieser Branche zu erheben. Dabei wird die Realisierung der Startgleichheit der relevanten Verkehrsträger ebenso unterstellt, wie die volle unternehmerische Aktionsfähigkeit im Güterkraftverkehrsgewerbe.

B) Die ökonomischen Auswirkungen und Strategiealternativen in einer liberalisierten Rahmenordnung

I) Vorbemerkungen

Unterstellt man die Liberalisierung im Güterkraftverkehrsgewerbe als Faktum, das schon innerhalb des ökonomischen Planungshorizontes liegt, so ist dies gleichbedeutend mit dem Fortfall des derzeitigen staatlich betriebenen Kleinstunternehmens-Protektionismus. Welches sind nun aber die neuerlichen Bestimmungsfaktoren optimaler Unternehmenseinheiten der Zukunft in dieser Branche? Es wird mit dieser Fragestellung bewußt die Suche nach d e r optimalen Unternehmensgröße, etwa mit der konkreten Anzahl von x Fahrzeugen als Untersuchungsergebnis ausgeklammert - diese Suche wäre immer erfolglos, weil sie sinnlos ist. Eine solche Analyse mit derart konkreten Ergebnissen muß dem Einzelfall und dessen speziellen Datenkonstellationen vorbehalten bleiben. Hier geht es einfach darum, einzelwirtschaftliche Kriterien branchengenereller Art zu diskutieren, die bei derartig tiefgreifenden Veränderungen der Rahmenbedingungen von besonderer Relevanz für Unternehmensgrößen mit Zukunft in diesem Verkehrssektor sind.

Ausgehend vom unternehmerischen Primärziel der Gewinnmaximierung ist die langfristig bestmögliche Dimensionierung der Unternehmung d a s Zentralproblem langfristiger Unternehmenspolitik. Dabei gilt es, neben der technisch-kostenmäßig günstigsten Leistungserstellung (die optimale Betriebsgröße in klassischer Form) auch die wirksamste Größe am

Markt (optimale Unternehmensgröße im Wettbewerb) vorausschauend zu planen und zu realisieren. Der unternehmerischen Doppelfunktion als Disponent der Kosten und des Marktes liegt die Gliederung des nachfolgenden Abschnittes zugrunde.

Ergibt sich hierbei eine deutliche Diskrepanz zwischen den theoretisch fixierten optimalen Unternehmensgrößen und den Durchschnittsgrößen der Realität, so führt das zu der Frage, wie diese Kluft zu überspringen ist - zur Erörterung der möglichen Anpassungsstrategien insbesondere der Konzentration und Kooperation.
Die Einbeziehung der Marktliberalisierung verbietet also, die bisher festgestellte insgesamt schwache Intensität von Konzentrations- und Kooperationstendenzen gleichsam als Zukunftstrend zu unterstellen. Die veränderten Rahmenbedingungen stellen ein solches Vorgehen in Frage und verlangen ein Überdenken auch eben dieser Zusammenhänge.

II) Einzelwirtschaftliche Kriterien optimaler Unternehmenseinheiten im Güterkraftverkehrsgewerbe.

1) Die nur kostenorientierte optimale Betriebsgröße

a) Kostenstruktur und Leistungseinheit im Güterkraftverkehrsbetrieb

Der in der allgemeinen Produktions- und Kostentheorie angewandte wertmäßige Kostenbegriff ist grundsätzlich auch für Betriebe, die Transporte durchführen, verwendbar, denn " vom Standpunkt der Wirtschaftstheorie ist Transport nicht anderes als eine Spielart von Produktion im weiteren Sinne." [1]

Die im Straßenverkehrsbetrieben anzutreffenden Kostenarten, bei denen die bei Fertigungsbetrieben typischen Kostenarten Roh- und Hilfsstoffe fehlen, können eingeteilt werden in Kosten der Kapazität, der Leistungsbereitschaft, sowie der Beschäftigung.

---

1) Predöhl, Andreas: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 12

Innerhalb der Kapazitätskosten wird unterschieden zwischen der statischen Kapazität definiert als Nutzlast der Fahrzeuge in Ladetonnen und der dynamischen Kapazität als Produkt aus Ladetonnen, möglicher Geschwindigkeit und möglicher Fahrzeit der Fahrzeuge, also der "technischen Möglichkeit des Einsatzes einer bestimmten Leistungskraft." [1] Die Kapazitätskosten sind zeitabhängige Kosten, die von der erstellten Leistungsmenge unabhängig sind, insbesondere Zinskosten, Steuern, Versicherungen, Garagenkosten, sowie der beschäftigungsunabhängige Teil der Abschreibungen auf die Fahrzeuganschaffungskosten. Wegen der Unteilbarkeit der Fahrzeuge kann eine zusätzliche Kapazität immer nur in bestimmten Mindestgrößen eingesetzt werden, sodaß die Kapazitätskosten unter diesem Aspekt sprungfixer Art sind.

Die Kosten der Leistungsbereitschaft in Kraftverkehrsunternehmen werden dadurch hervorgerufen, daß die Leitung und das Personal zur Bedienung der Anlage, also der Kapazität, vorhanden sind. [2] Diese Kosten resultieren insbesondere aus Löhnen und Gehältern für die elemtar und dispositiv tätigen Arbeitskräfte; sie zählen auch im wesentlichen zu den zeitabhängigen Kosten. Inwieweit diese Kosten in fix und variable Kosten aufzuteilen sind, ist abhängig von der dieser Frage zugrunde liegenden Planungsperiode.

Bei kurzfristiger Betrachtung in einer gegebenen Unternehmung also haben die Leistungsbereitschaftskosten Fixkostencharakter, insbesondere die Kosten des dispositiven Faktors und der Teil des Elementarfaktors Arbeit, der aufgrund technischer Notwendigkeit und gesetzlichen Vorschriften mit den Transportmitteln limitational verbunden ist. Für die Kosten der Leistungsbereitschaft gilt nicht zuletzt deswegen, daß ihre quantitative Veränderung nicht kontinuierlich, sondern in diskreter Form - also sprungfix - verlaufen.

---

1) Vgl. Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, Sammlung Poeschel, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, Reihe III: Betriebslehren (Hrsg. Seischab, H.), Stuttgart 1963, S. 44.
2) Vgl. ebenda, S. 44.

Die Kosten der Beschäftigung [1] entstehen, wenn Betriebsleistungen erbracht werden, sie sind also variable, zeitunabhängige Kosten. Zu ihnen sind Treib- und Schmierstoffkosten, Wartungs-, Reifen-, Reparaturkosten, die nutzungsabhängigen Abschreibungen, bestimmte Lohnkosten - wie Leistungsprämien, Spesen für das Fahrpersonal usw..

Die Zurechnung der Kosten auf die 'Produkte' ist in Verkehrsbetrieben wesentlich schwieriger als in Unternehmen mit 'materiellem output', weil es hier keine eindeutigen für jeden objektiv fixierbaren Kostenträger gibt.[2] Die Leistungen dieser Unternehmen bestehen darin, Ortveränderungen bestimmter Gütermengen (gemessen in to) über bestimmte Distanzen (gemessen in km) durchzuführen. Demzufolge bezeichnet man in der verkehrswissenschaftlichen Literatur allgemein das Produkt Tonnen x Kilometer als Leistungseinheit, obwohl diesem fiktiven Kostenträger, an Stelle einer fehlenden materiellen Einheit nur eine beschränkte Aussagefähigkeit als Kostenbasisgröße eingeräumt werden kann, da sie ja inhaltlich heterogene Größe zusammenfaßt. Vernachlässigt werden unterschiedliche Naturgegebenheiten (Straßenzustand, klimatische Verhältnisse usw.), auch werden qualitative Leistungsunterschiede außer Betracht gelassen. Streng genommen hat jede to/km-Einheit eine derartige Struktur, die Addierbarkeit mehrerer derartiger Größen ist nur durch große Abstraktion zu erreichen.[3] Für den Zweck vorliegender Untersuchung ist der Begriff allerdings hinreichend genau und damit verwendbar.

In Kraftverkehrsunternehmen werden eben die Kosten durch die Erstellung von Betriebsleistungen verursacht, zu verteilen und anzulasten sind sie

---

1) Vgl. Meyer, Anton: Lastwagen rationell einsetzen, Zürich 1967, S. 99.
2) Vgl. Klaus, Günter: Begriffe für Leistungs- und Kostenanalysen im Binnenverkehr, Forschungsberichte des Instituts für Verkehrswissenschaft an der Universität zu Köln (Hrsg. Berkenkopf,P.), Heft 8, Düsseldorf 1963, S. 36.
3) Vgl. Braun,Walter: Die Kapazität von Güterkraftverkehrsbetrieben, Veröffentlichungen der Wirtschaftshochschule Mannheim, Reihe 1: Abhandlungen, Bd.6, Stuttgart 1959, S. 18.

aber den am Markt abgesetzten Kostenträgern, also den Marktleistungen.

In Fertigungsbetrieben wird die Divergenz durch den Lagerbestand (Halb- und Fertigfabrikate) ausgeglichen. Infolge der nicht Speicherbarkeit von Verkehrsleistungen resultiert die Höhe der Kosten je abgesetzte Leistungseinheit wesentlich aus dem Beschäftigungsgrad, der Auslastung, sowie der spezifischen Eignung bzw. Wirtschaftlichkeit des Transportmittels.[1)]

b) Der Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und reinen Produktionskosten

Die vorangegangenen Ausführungen erstreckten sich auf die Kostensituation bestehender Güterkraftverkehrsbetriebe und waren damit kurzfristiger Natur.
Nun ist aber die optimale Betriebsgröße primär ein Entscheidungsproblem langfristiger Art, das die Variabilität sämtlicher einzusetzender Produktionsfaktoren unterstellt. Die Kosten je absetzbarer (Markt-)Leistung hängen also nicht ab vom realisierten Beschäftigungsgrad, dieser wird in einem ersten Schritt als konstant angenommen, sondern von der Betriebsgröße. Den unterschiedlichen Betriebsgrößen werden alsdann die entsprechenden langfristigen Stückkosten bedingt durch die bereichsweise kostengünstigsten Verfahren gegenübergestellt. Die Umhüllungskurve wird als langfristige Anpassungskurve bzw. als

---

1) Vgl. u.a. Illetschko, Leopold L.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, Wiesbaden 1959, S. 67
Meyer, Anton: Lastwagen rationell einsetzen, a.a.O. S. 34, der sich um eine exakte terminologische Abgrenzung der relevanten Begriffe bemüht.

"Gesamtverfahrens-Kostenkurve" interpretiert. [1]
Welches Aussehen hat diese Kurve nun im Güterkraftverkehrsbereich? Die Beantwortung der Frage hängt davon ab, ob im rein technischen Produktionsbereich der Betriebe Kostendegressionseffekte als repräsentativ anzusehen sind oder nicht.

Um diese möglichen Effekte transparent zu machen, muß unterstellt werden, daß

1 Nachfragestruktur und -umfang keinen Einfluß auf die zu findenden Optimalitätskriterien haben

2 die Beschäftigung und Auftragszusammensetzung konstant ist

3 die Faktorpreise konstant, d.h. mengenunabhängig sind

Sinkende Gesamtverfahrens-Kostenkurven bei wachsender Betriebsgröße werden auf mehrere 'Prinzipien' [2] zurückgeführt, die nachfolgend - angewandtauf die hier interissierende Branche - kurz verdeutlicht werden sollen.
Das Prinzip der Massenproduktion ("principle of bulk transaction") beruht auf der Erfahrung, daß für die Produktion größerer Produktmengen von einem bestimmten Punkt an (der kritischen Menge) zumeist stärker mechanisierte bzw automatisierte Produktionsverfahren eingesetzt werden können, die im Vergleich zu anderen Verfahren (in diesem Mengenintervall) wirtschaftlicher d.h. kostengünstiger sind.

In reinen Güterkraftverkehrsunternehmen sind derartige Massenproduktionsvorteile dadurch erzielbar daß bei steigender Nachfrage anstelle

---

1) Vgl. zu dieser Vorgehensweise u.a. Hax, Karl: Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Verhandlungen auf der Tagung des Vereins für Sozialpolitik- Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften - in Bad Kissingen 1960, Schriften des Vereins für Sozialpolitik,N.F. Bd. 22, Berlin 1961, S. 69 ff., Krelle, Wilhelm: Preistheorie,Tübingen Zürich 1961, S. 75 f., Gutenberg, Erich: Grundlagen..., Bd. 1, a.a.O., S. 409 ff.

2) Vgl. Florence, P. Sargant: The Logic of British and American Industry, 2. Auflage, London 1961, S. 50 ff., Penrose, Edith Tilton: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959, S. 88 ff.

kleiner Fahrzeuge größere Einheiten eingesetzt werden, die wirtschaftlicher sind und damit zur Kostensenkung beitragen. Praktisch läßt sich hieraus jedoch keine Begünstigung von Großbetrieben herleiten: einmal lassen die gesetzlichen Vorschriften nur einen engen Raum für solche Aggregatsvergrößerungen, der von Kleinst- und Großbetrieben in der Praxis voll ausgeschöpft ist, zumindest aber gleichermaßen genutzt werden kann. Auch die Einbeziehung des technischen Fortschritts ändert an dieser Chancengleichheit nichts, da nämlich die Aggregatsinnovationen nicht von einzelnen Fahrzeugnutzern, sondern der LKW-Industrie entwickelt und der Gesamtheit der Nachfrager zugänglich ist.

Während die Erzielung von Massenproduktionsvorteilen allein durch den Einsatz größerer Fahrzeuge hier praktisch bedeutungslos ist, lassen sich bei Großunternehmen mit gleich strukturierter heterogener Nachfrage Kostenvorteile aufgrund der besseren Kombination von Universal- und Spezialfahrzeugen nachweisen. Kleinbetriebe können allein schon aus Kostengründen einer differenzierten Verkehrsnachfrage nur beschränkt durch den Einsatz von kostengünstigeren Spezialfahrzeugen nachkommen, einmal infolge der offentsichtlichen Unteilbarkeitsbedingung.

Weit ergiebiger dürfte jedoch der Risikoaspekt zur Stützung dieses Massenproduktionsvorteiles sein. Im Kleinstbetrieb kommt der Entscheidung für Uni versal- bzw. Spezialfahrzeugen grundsätzlich existentielle Bedeutung zu, im Großbetrieb mit der Chance der kontinuierlichen Umschichtung der Aggregate wird das inventorische Risiko reduziert und kalkulierbar. Allein die große Zahl von Aggregaten versetzt also ein Unternehmen in die Lage, fortlaufend ein mit der Nachfragestruktur synchronisiertes Fahrzeugpotential bei begrenztem Risiko vorzuhalten, dessen Kostenniveau (ceteris-paribus) das der Kleinunternehmen unterschreitet.

Gerade in der jüngsten Zeit ist die zu beobachtende Entwicklung im Bereich der Wechselpritschen und des Container-Verkehrs per LKW geeignet, diese Argumentation zu fundieren.

Die Nutzung der Vorteile von Wechselpritschen ist isolierten Kleinbetrieben kaum möglich, da erst eine Anzahl von gleichartigen Fahrzeugen die Amortisierung dieser zusätzlichen, auf verschiedenen Fahrzeugen verwendbaren Aufbauten ermöglicht. Auch in den Container-Verkehr haben sich bisher nur Großbetriebe eingeschaltet, nicht zuletzt wegen des angesprochenen Risikoaspektes - am Kleinbetrieb sind diese transportwirtschaftlichen Innovationen (bisher) vorbeigegangen.

Aber auch auf dem Gebiet der Fahrzeug-Typen, die für alle Betriebsgrößen relevant sind, wird die Realisierung des technischen Fortschritts im Fahrzeugbau betriebsgrößenbedingt von unterschiedlicher Ausprägung sein. Es ist einleuchtend, daß Groß-Unternehmen, die im Wege der Fuhrpark-Regeneration z.B. jährlich 10 Neufahrzeuge beschaffen, in weit höherem Maße diesen Fortschritt realisieren (also zumindest bei diesen Aggregaten up to date sind) als der Kleinsbetrieb, der alle vier Jahre ein derartiges Investionsvorhaben durchführt. Die Einbeziehung der Fahrzeuginnovationen führt somit zu einer mutativen Änderung der Faktorkombination, d h. einer verbesserten Kostensituation des Großbetriebes.

Geht man nun über die Betrachtung reiner Transportunternehmen hinaus und untersucht die kostenbedingten Großbetriebsvorteile von Unternehmen mit zusätzlich speditioneller Betätigung, so treten neben den diskutierten Effekten vor allem die Degressionseffekte im Gütersammel-, Lagerungs- und Umschlagsbereich in Erscheinung. Bei diesen Unternehmen spielen die Kosten alternativer technischer Verfahren in Abhängigkeit von mengenmäßigem Speditionsumfang eine dominierende Rolle. Die in diesem Bereich erzielbaren "economies of bulk transactions", denen ja keine gesetzlichen Restriktionen kapazitiver Art entgegenstehen, sind sehr beachtlich. Da die diesbezüglichen Prozeßinnovationen zudem weitgehend von den jeweiligen Unternehmen betrieben werden, ermöglichen sie zudem betriebsindividuelle Kostenvorteile. Gleichzeitig bewirkt die hohe technische Anlagenintensität, daß die Zahl potentieller Konkurrenten durch diese Kostenbarriere gering gehalten wird.

Als Teilergebnis ist festzuhalten, daß im Güterkraftverkehrsbereich lange Zeit Verfahrensvorteile eine - verglichen mit bestimmten Industriezweigen (etwa Automobilindustrie) geringe Bedeutung hatten, daß aber unter Einbeziehung der jüngst entwickelten Transporttechniken eine solche Beurteilung revisionsbedürftig ist.

Neben dem Prinzip der Massenproduktion wird üblicher Weise das des gemeinsamen Vielfachen (" principle of multiples ") als weitere Einflußgröße auf die Gestalt der Gesamtverfahrens-Kostenkurve genannt. Dieses Prinzip besagt, daß unterschiedliche Kapazitäten verschiedener Einzelprozesse, die zusammengenommen das betriebliche Produktionsverfahren bilden, nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn das Produktionsvolumen gleich einem gemeinsamen Vielfachen dieser Teilkapazität ist. [1] Dieser Erkenntnis, daß selbst bei weitgehend (äusserlich) multipler Betriebsgrößenvariationen nach oben sich die "Möglichkeiten zur allgemeinen Harmonisierung des Betriebsablaufs" [2] in Kostenvorteilen niederschlagen kommt bei Verkehrsbetrieben besonderes Gewicht zu, allerdings in modifizierter Form. In reinen Güterkraftverkehrsbetrieben wird der Leistungsprozeß nur über ein Aggregat abgewickelt: er besteht aus Anfahrt, Beladung, Raumüberwindung und Entladung am Empfangsort.

Produktionsprozesse haben ja allgemein eine sachliche, räumliche und zeitliche Dimension, wovon die beiden letztgenannten für die Erbringung von Verkehrsleistungen von besonderer Relevanz sind. Bei gegebener Nachfragestruktur nach Verkehrsleistungen steigen nämlich grundsätzlich die Chancen einer optimalen Fahrzeug-Disposition in zeitlicher und räumlicher Hinsicht bezüglich der einzelnen Transportvorgänge mit der Zahl der anstehenden Aufträge, also der Betriebsgröße. Das konkrete Ausmaß

---

1) Vgl. Kantzenbach, Erhard: Die Funktionsfähigkeit ...., a.a.O., S. 56.
2) Molsberger, Josef: Zwang zur Größe?, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, hrsg. v. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg. Meyer, Fritz W.), Nr. 31, Köln 1967, S. 62.

dieser durch die Transportprozeßharmonisierung aufgrund einer "Erhöhung des Freiheitsgrades der Disposition" [1] bewirkten Veränderung der Gesamtverfahrens-Kostenkurve hängt neben der Betriebsgröße von einer Vielzahl betriebsindividueller Daten ab, z.B. dem Spezialisierungsgrad, dem Verhältnis von Linien- zu Trampverkehr, bei Speditionen von dem Anteil der Selbstausführung von Transporten, der Paarig- bzw. Unpaarigkeit der Verkehrsströme auf bestimmten Relationen, den gegebenen Auftragsfristen u.ä..
Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang noch die arteigene Verzahnung kurz- und langfristiger Betrachtungsweise. Unzweifelhat zählt die Transportplanung zu den Tagesaufgaben von Verkehrsbetrieben, ist also als kurzfristig anzusehen. Setzt man sie jedoch in Beziehung zu alternativem, größenabhängigem Planungsumfang, so zeigt sich ihr durch die spezifische Kosteninterdependenz zwischen den einstufigen Transportprozessen hervorgerufener Degressionseffekt als typisch langfristige Erscheinung.

Oder anders formuliert, die mit wachsender Betriebsgröße gleichfalls zunehmenden Chancen höherer "Planungskonformität" [2] bei der täglichen Transportplanung verschaffen Großunternehmen Kostenvorteile, die auch langfristig als echte Größenvorteile relevant werden.

Auf die kostenwirksamen Harmonisierungseffekte im reinen Speditionsbereich (Güterumschlag, Lagerung usw.) braucht an dieser Stelle nicht weiter eingegangen zu werden, da diese Leistungsprozesse denen der Industrie derart ähnlich sind, daß sie ohne Umschweife übertragbar sind und demzufolge keine besonderen Probleme darstellen.
Abschließend ist festzuhalten, daß im Bereich reiner Produktionskosten auch bei Güterkraftverkehrsunternehmen Degressionseffekte aufzuzeigen sind, die die Gesamtverfahrens-Kostenkurve bei wachsender Betriebsgröße 'kontinuierlich' zu senken vermögen.

---

1) Vgl. Clasen, Bernward: Rationalisierungsvorteile und Wettbewerbsbeschränkungen ..., a.a.O., S. 45 f., S. 63 ff.
2) Vgl. bes. Ewers, Hans-Jürgen: Planung im Güterkraftverkehr, in: Planung im Verkehrssektor, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 54, Göttingen 1969, S. 75 ff.

Die nachfolgende Darstellung dürfte diesen Zusammenhang - mit der notwendigen Abstraktion vom Einzelfall - durchaus repräsentativ wiedergeben: [1)]

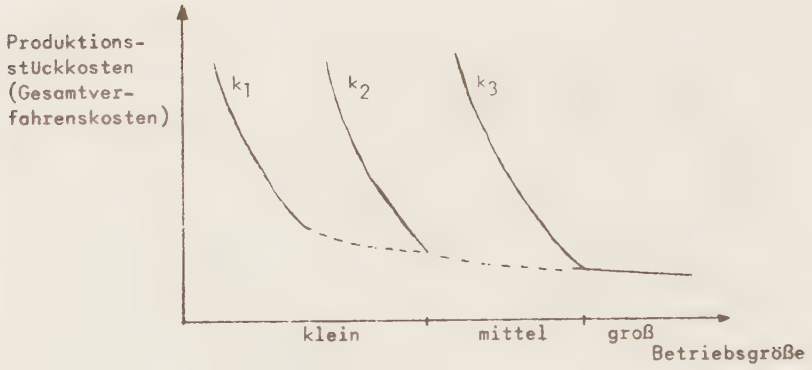

Abb. 1 : Der langfristige Zusammenhang reiner Produktionsstückkosten (Gesamtverfahrens-Kostenkurve) bei alternativen Größen von Güterkraftverkehrsbetrieben.

Ein Wiederanstieg der Gesamtverfahrens-Kostenkurve scheint einmal deshalb unwahrscheinlich, weil unter den gegebenen Bedingungen zumindest immer ein Multiplum, also eine kostenneutrale Expansion realisierbar ist; zum anderen liegen derartige Überlegungen in einem Größenbereich, der außerhalb der Realitäten dieser Branche steht.

c) Die kurzfristigen Anpassungseffekte in ihrer Betriebsgrößenabhängigkeit.

Bisher wurde eine gegebene im Zeitablauf konstante räumliche und zeitliche Nachfragestruktur angenommen. Unterstellt man nun kurzfristig

---

1) Der Darstellung liegen die Überlegungen Molsbergers zu diesem Problemkreis zugrunde: Vgl. Molsberger, Josef: Zwang zur Größe?, a.a.O., S. 38 ff.

wirksame Veränderungen der Absatzlage (saisonaler bzw. konjunktureller Art), so ist zu fragen, ob die Anpassungsfähigkeit bei alternativer, gegebener Betriebsgröße zu unterschiedlicher Kostenwirksamkeit führt. Grundsätzlich steht Güterkraftverkehrsbetrieben hierfür das System von Anpassungsprozessen zeitlicher, intensitätsmäßiger und quantitativer Art zur Verfügung.[1)]

Geht man von einem befristeten Absatzrückgang aus, der von allen Betrieben - unabhängig von ihrer Größe - ohne absatzpolitische Gegenmaßnahmen hingenommen werden soll, so hat das Abgehen von einer in der Ausgangssituation unterstellten Optimalbeschäftigung folgende Konsequenzen:

Wie in der industriellen Produktion ist bei Güterkraftverkehrsbetrieben die intensitätsmäßige Anpassung (also Variation des Leistungsgrades der Fahrzeuge bei gleicher Fahrzeugzahl und gleicher täglicher Nutzungszeit) eine Seltenheit, weil dabei bewußt vom optimalen Leistungsgrad, etwa durch langsam fahren o.ä., abgegangen wird, was einmal im Straßenverkehr unrealistisch ist, zum anderen aber auch zu keiner äquivalenten Senkung der variablen Kosten führt.

Im Kleinstbetrieb dürfte dagegen die zeitliche Anpassungsform die allgemein praktizierte Reaktion auf befristete Nachfragerückgänge sein, also die Verkürzung der täglichen Nutzungs- und Arbeitszeit von Fahrzeug und Fahrer; sie führt zu einer Senkung der Beschäftigungskosten. Die quantitative Anpassung, d.h.die kurzfristige Stillegung von Fahrzeugen, liegt in dieser Größenordnung außerhalb der Entscheidungsalternativen, sie kommt der Entscheidung Betriebsaufgabe oder -weiterführung gleich, man denke an ein Unternehmen mit ein oder zwei Fahrzeugen! Demgegenüber rückt bei Großbetrieben diese Anpassungsform unzweifelhaft in den Vordergrund der Handlungsalternativen, mit der primären Kostenkonsequenz, daß neben den variablen Beschäftigungs- auch ein Großteil der sprungfixen Leistungsbereitschaftskosten durch Stillegung (Abmeldung)

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen ...., Bd. 1: Die Produktion... a.a.O., S. 368 ff.

abbaubar ist. Inwieweit dieser Entwicklung Kostenremanenzeffekte entgegenstehen, ist mehr ein Problem der Erwartung der künftigen Nachfragenentwicklung, es ändert nichts an der Bedeutung dieser Anpassungsform für Großbetriebe dieser Branche. Mit einer solchen quantitativen Anpassung vom Typ B [1] verbindet sich zudem in der Regel bei unterschiedlicher Kostenstruktur und Verwendbarkeit (Universal- oder Spezialtransportmittel) der gegebenen Aggregate ein kostenwirksames Auswahlproblem, so daß einer veränderten Nachfrage ein wiederum relativ konstengünstiger Fahrzeugpark mit marktsynchronisierter transporttechnischer Elastizität gegenübersteht.

Was hiermit in aller Kürze umrissen werden sollte ist folgendes:
Das Reaktionsfeld zur optimalen Anpassung an kurzfristiger Nachfrageschwankungen (hier nur für den bedeutsameren Fall eines Nachfragerückganges untersucht) erhöht sich mit zunehmender Betriebsgröße, oder anders: die Möglichkeiten zur Lösung des Anpassungsproblems in Form der "Kostenflexibilitäten" von Güterkraftverkehrsunternehmen korrelieren positiv mit wachsenden Betriebsgrößen.

d) Der Einfluß weiterer Kostenfaktoren auf das langfristige Durchschnittskostenminimum.

Welche Modifizierung erfährt nun das bisherige Teilergebnis, das nur Kriterien technischer Optimalität heranzog, durch die Einbeziehung der Verwaltungs , Beschaffungs- und Arbeitskräftekosten?
Die Beurteilung des Einflusses der Leistungs und Verwaltungskosten in Abhängigkeit von der Betriebsgröße zeichnet sich aus durch gravierende Unterschiedlichkeit: "Wer die in der Großindustrie üblichen Gemeinkostenzuschläge kennt und insbesondere weiß, daß für die Verwaltungsgemeinkosten dreistellige Zuschlagsprozentsätze keine Seltenheit sind, mag sich oft gefragt haben, ob allein die fertigungswirt-

---

1) Gemeint ist hier die kurzfristige Anpassung an einen saisonal oder konjunkturell bedingten Beschäftigungsrückgang bei Stillegung aber Beibehaltung einzelner Aggregate (Typ B). Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen ..., Bd 1: Die Produktion, a.a.O., S. 368 ff.

schaftlichen Vorteile der Konzentration die sprichwörtlichen 'bürokratischen Wasserköpfe' tragen können." [1]

" Die betriebeliche Erfahrung zeigt,daß der dispositive Faktor erst versagt, wenn ein Betrieb eine Kapazitätsausdehnung erreicht, die ihn zu einem ungewöhnlich großen Betrieb, fast möchte man sagen, zu einem Mammutbetrieb macht." [2]

Alle weiteren Autoren, die zu diesem Problemkreis Stellung beziehen, gehen bei der Begründung derartiger Kostenprogressionseffekte von derartig gigantischen Größenordnungen aus. Die hier zu behandelnde Wirtschaftsgruppe ist von diesen Größenordnungen jedoch weit entfernt.

In Kleinstbetrieben des Güterkraftverkehrs wird die Fahrzeugdisposition im allgemeinen als die wesentliche kurzfristige Unternehmeraufgabe angesehen und deshalb höchstpersönlich vorgenommen - möglicherweise auch die Fahrerfunktion. In Großbetrieben werden die Aufgaben an Fahrzeugdisponenten bzw. Fahrer delegiert, wobei ersteren je nach Umfang Entscheidungshilfen (EDV u.ä.) an die Hand gegeben werden. Den Kosten einer solchen Verantwortungsdelegation stehen im allgemeinen Ersparnisse bedingt durch die Entlastung der Unternehmensführung für echte Führungsentscheidungen und deren rationale Untermauerung gegenüber.

Es läßt sich in dieser Branche kein realistischer Fall entwickeln, daß bestimmte Betriebe in Größenbereiche entwachsen könnten, denen "Parkinson'sche Gesetzmäßigkeiten" zum Verhängnis werden könnten.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß ein negativer Einfluß auf das langfristige Kostenniveau bedingt durch aufkommende Engpässe im Leitungs- und Verwaltungsbereich bei zunehmender Unternehmensgröße in dieser Branche sinnvollerweise nicht begründbar ist.

---

1) Pohmer, Dieter: Die Konzentrationsbegünstigung durch die Unternehmensbesteuerung, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Abhandlungen zu dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Berlin 1959, S. 224.

2) Gutenberg, Erich: Grundlagen ..., Bd. 1: Die Produktion, a.a.O., S. 423.

Größenabhängigkeiten der Beschaffungskosten von Güterkraftverkehrsbetrieben lassen sich insbesondere auf den sogenannten 'Lohmann-Ruchti-Effekt', das Prinzip zentralisierter Reserven sowie die Mengenabhängigkeit der Faktorpreise zurückzuführen.

Der Anteil der Position Kraftfahrzeuge an den gesamten Aktiva von Transportbetrieben macht im allgemeinen nahezu 50 % aus, mit der Konsequenz, daß der Finanzierungs- und Abschreibungspolitik eine zentrale Kostenwirksamkeit zufällt. Bei einer Vielzahl weitgehend gleichartiger Aggregate mit mehrjähriger Nutzungsdauer bei unterschiedlichen Regenerationszeitpunkten werden dadurch, daß nicht alle Abschreibungswerte auf einmal zur Verfügung stehen müssen, gewisse Teilbeträge temporär - ein anderer Teil endgültig - freigesetzt. Die Intensität dieses 'Lohmann-Ruchti-Effektes [1], für den die Gegebenheiten dieser Branche geradezu ideal sind, hängt neben einer Zahl weiterer ausgesprochen wirklichkeitsnaher Prämissen von der Quantität an Aggregaten - also der jeweiligen Betriebsgröße - ab. Der Lohmann-Ruchti-Effekt ist übrigens einmal in Form der Kapitalkostenreduzierung bei konstanter Betriebsgröße (Kapitalfreisetzungseffekt) oder bei Reinvestitionen dieser Mittel also in einem Wachstumsprozeß (Kapazitätserweiterungseffekt) bzw. einer Kombination beider Alternativen realisierbar

Zum Zwecke der Erhaltung der Verkehrssicherheit sowie der Nutzungsdauer der Fahrzeuge und sonstigen Aggregate machen die hierfür notwendigen Reparaturkosten einen wesentlichen Aufwandsposten aus. So ist jeder Betrieb gezwungen, ein bestimmtes Ersatzteilkontingent vorzuhalten. In welchem Umfang davon in einem Unternehmen Gebrauch gemacht wird, ist abhängig vom Anteil der selbst ausführbaren Reparaturarbeiten (Eigenwerkstatt), der Anzahl gleichartiger Verschleißteile in den zu unterhaltenden Fahrzeugen (Typisierung), der der Verschleißhäufigkeit und nicht zuletzt dem gewünschten Sicherheitsbestand

1) Vgl. Lohmann, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. neub. Aufl., Tübingen 1964, S. 192. Ruchti, Hans: Die Abschreibung - Ihre grundsätzliche Bedeutung als Aufwandsfaktor, Ertragsfaktor, Finanzierungsfaktor, Stuttgart 1953, S. 112 ff.

an derartigen Einbauteilen. Das Prinzip der zentralisierten Reserven besagt nun, daß dem statistischen Gesetz der großen Zahl folgend, " die Summe zufälliger Abweichungen von einem erwarteten Wert, mit der innerhalb bestimmter Wahrscheinlichkeitsgrenzen gerechnet werden muß, mit wachsender Zahl der Fälle relativ abnimmt;" [1] angewandt auf die konkrete Situation: die Anzahl der aus obigen Gründen vorzuhaltenden verschiedensten Reparaturteile und die damit verbundenen Kosten wachsen unter proportional (degressiv) mit der Zahl der eingesetzten Fahrzeuge.

Eine realistische Betrachtung erfordert nun noch die Einbeziehung möglicher mengenbedingter Faktorpreisvariationen. Dabei kann der Fall, daß bei steigenden Beschaffungsmengen von Einsatzfaktoren die Be-Beschaffungspreise steigen, vernachlässigt werden, weil in dieser Branche Betriebsgrößen, die zu einer Nachfragemonopolisierung führen könnten, nicht vorstellbar sind. Vielmehr spricht die Erfahrung dafür, daß bei einer Vielzahl von Einsatzfaktoren deren Einheitspreise mit wachsenden Abnahmemengen durch abgestufte Rabatte und andere mehr mittelbare Vorteile sinken, so daß möglicherweise ein Kompromiß (ähnlich den Überlegungen bei der Bestimmung der optimalen Bestellmenge [2]) zwischen dem Prinzip zentralisierter Reserven und dem letztgenannten "pretialen" [3] Sachverhalt die kostenminimale Lösung in Abhängigkeit von alternativen Betriebsgrößen darstellt.

2) Die absatzwirtschaftlichen Kriterien optimaler Unternehmensgrößen

a) Allgemeine Charakteristika relevanter Verkehrsmärkte

Inwieweit es sinnvoll ist, der festgestellten technisch-kostenmäßigen Betriebsgrößenexpansion im Güterkraftverkehrsgewerbe ad infinitum nachzukommen, läßt sich abschließend erst nach Einbeziehung der Nachfragekonstellationen (bisher wurde ja eine unbegrenzte, gegebene Nachfrage unterstellt) entscheiden.

---

1) Kantzenbach, Erhard: Die Funktionsfähigkeit ..., a.a.O., S. 56.
2) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen ..., Bd. 1, S. 193 ff.
3) Vgl. ebenda, S. 403 ff.

Der für das Güterkraftverkehrswesen relevante Markt läßt sich in einem ersten Schritt beschreiben "als ein Komplex von Beziehungen zwischen dem Angebot und der Nachfrage von Verkehrsleistungen, die der Raumüberwindung von .. Gütern .. dienen." [1] Diese Definition bedarf jedoch noch einer Abgrenzung nach der 'Bedarfshomogenität der Güter' [2] was angesichts der begrenzten Substitutionsmöglichkeiten bei jeweils anstehenden Transporten zu einer Vielzahl kleiner und kleinster Märkte führt, auf denen die gewünschte Relation des betreffenden Transportgutes das Abgrenzungskriterium darstellt. Die sachliche Mobilität der Anbieter führt nun zu einem ausgeprägten Interdependenzverhältnis zwischen diesen ebenso wie auf der Nachfrageseite infolge der vielseitigen Verwendbarkeit der Fahrzeuge (in diesem Sinne auch von Spezialfahrzeugen wie z.B. Tankzügen!). Daneben bewirkt die räumliche Mobilität, daß praktisch der jeweilige Aufenthaltsort des leeren, fahrbereiten Fahrzeugs dieses zu einem potentiellen Ladungsnachfrager in dieser Region werden läßt.
Angesichts dieser Zusammenhänge muß auf eine Analyse anhand einzelner (Kleinst-) Verkehrsmärkte verzichtet werden, zugunsten einer globalen, weniger differenzierten Betrachtung.
Die Nachfrage nach Güterverkehrsleistungen ist in aller Regel dadurch gekennzeichnet, daß sie nicht originärer, sondern derivativer Natur ist..Verkehrsleistungen erscheinen zudem als ein oft geringer Kostenbestandteil marktfähiger Endprodukte und werden fast ausschließlich von Unternehmen nachgefragt, d.h. Nachfragern, die sich im Gegensatz zu Konsumenten durch ein höheres Maß an Rationalität und damit geringerer 'Manipulierbarkeit' auszeichnen. Aufgrund dieser Zusammenhänge ist die Preiselastizität der Gesamtnachfrage nach Güterverkehrsleistungen sehr gering, die Substitutionselastizität dagegen relativ hoch; letztere besagt, daß der Umverteilung der Nachfrage auf

---

1) Kolaric', V...: Eigenarten des Verkehrsmarktes als eine der Determinanten der Verkehrspolitik, in: Verkehrsannalen, 1968, S. 354.
2) Vgl Ewers, Hans-Jürgen: Wettbewerbspolitische Ansätze ..., a.a.O., S. 166 ff.

andere Wettbewerber innerhalb des Verkehrsträgers Güterkraftverkehr und z.T. zwischen den Substitutions-Verkehrsträgerkonkurrenten infolge autonomer Veränderung der Konditionen besondere Bedeutung zukommt.
Daneben gibt es in den relevanten Güterkraftverkehrsmärkten Entwicklungstendenzen, die eine Umorientierung erfordern.
Die Verwirklichung der EWG wird zwangsläufig das Betätigungsfeld des Güterkraftverkehrsgewerbes nicht nur geographisch, sondern auch volumenmäßig vergrößern. Diese Markterweiterung wird aber gleichzeitig durch die erstrebte gesetzliche Niederlassungsfreiheit neben Marktchancen auch zusätzliche Marktrisiken durch ausländische Wettbewerber mit sich bringen.
In welcher Weise wirken diese Tatbestände nun ein auf die Realisierung bestimmter Unternehmensgrößen, insbesondere unter Einbeziehung der von einigen als unheilvoll beschworenen Liberalisierung?

b) Determinanten "großer" Unternehmenseinheiten

ba) Die gegengewichtige Marktmacht als Notwendigkeit

Die bisherige kleinstbetriebliche Struktur mit all ihren Nachteilen gegenüber der einer wesentlich konzentrierteren Verladerschaft hat sich im bereits relativ freien Nahverkehrsgewerbe mit aller Deutlichkeit gezeigt.
Im reglementierten Güterfernverkehr, mit durchschnittlich wenig größeren Unternehmenseinheiten besteht grundsätzlich eine ebensolche Abhängigkeit von der Verladerschaft bzw. den führenden Großspeditionen der Branche.

Bisher führte diese Abhängigkeit im Güterfernverkehr allerdings nicht zu schwerwiegenden ökonomisch nachteiligen Konsequenzen, weil die Reglementierung praktisch einer staatlich normierten "gegengewichtigen Marktmacht" zugunsten der Anbieter von Verkehrsleistungen gleichkommt. Mit dem Abbau der Reglementierung (d.h. mit der Freiheit des Marktzuganges und der Preispolitik) fällt diese künstliche "countervailing power" in sich zusammen - wenn man davon ausgeht, daß bis dahin nichts Bedeutsames in dieser Branche auf diesem Gebiet geschieht.

Natürlich kann auch der Aufbau einer von Brancheninitiative ausgehenden eigenständigen Marktmacht nicht die zu erwartenden Wettbewerbesverschärfung und das Ausscheiden von vielen Grenzbetrieben verhindern, es besteht aber die Chance, die künftigen Anpassungsverluste bei Realisierung von gegengewichtigen, optimalen Wettbewerbseinheiten zu mildern.

bb) Die Direkt-Akquisition als Folge des Selbsteintritts

Mit dem Abgehen von der Marktzugangsbeschränkung verbilligen sich ganz allgemein die Investitionsausgaben für zusätzliche Transportkapazitäten, d. h. die Anschaffungskosten für Fernverkehrskapazitäten, d.h. konkret die Anschaffungskosten für Fernverkehrszüge reduzieren sich um den Konzessionspreis, der. z.Zt. je nach Ausstattung bei ca. DM 60.000,-- liegt. Dadurch werden vor allem die Groß-Speditionen, die bisher nur beispielsweise bei 30 % ihres akquirierten Transportgutes vom Selbsteintritt Gebrauch machten, ihre Investitionspolitik revidieren, und zwar dergestalt, daß sie aus Rentabilitätsgründen diesen Anteil erheblich erhöhen werden auf Kosten der Transportunternehmen, die sie bisher beschäftigten. Diese zu erwartende Entwicklung führt unmittelbar zu einer Positionsverschlechterung der marktfernen Transportunternehmen, zumal im Zuge freier Preisbildung die Werbe- und Abfertigungsvergütungen sicherlich weiter steigen und diese Abhängigkeit noch verstärken. Der Aspekt des Selbsteintritts führt also bereits zur Normierung einer Unternehmens-Mindestgröße: Unternehmen, die so klein sind, daß sie in erster Linie von Speditionen befrachtet werden, mit denen sie nur übliche auftragsweise Geschäftsbeziehungen unterhalten, dürfte dem zu erwartenden Ausleseprozeß besonders schnell zum Opfer fallen. " Diese verhältnismäßig ungünstige Ausgangslage der Kleinstunternehmer kann nur überwunden werden, wenn ein eigener direkter Zugang zum Markt eröffnet wird." [1]

---

1) Hamm, Walter: Die Straßenverkehrsgenossenschaften ..., a.a.O., S. 503.

Die Interpretation dieser Feststellung Hamms läuft darauf hinaus, daß Unternehmen mit Zukunft so groß sein müssen, daß sie in der Lage sind, von der bisher praktizierten passiven Marktanpassung loszukommen, um sich einer aktiven Marktstrategie zuzuwenden;[1] Hinter dieser Globalforderung verbergen sich eine Anzahl von Kriterien, die vor allem die nachfragebedingte Unternehmensgröße nachhaltig beeinflussen und modifizieren.

bc) Nachfragederivativum und Risikomischung

Die Nachfrage nach Güterkraftverkehrsleistungen ist normalerweise derivativer Art, mit der Folge, daß Verkehrsunternehmen, die sich nur auf Transporte e i n e s Verladers einstellen (u.d. sogar mit Spezialfahrzeugen) in ein sehr enges wirtschaftliches Abhängigkeitsverhältnis zu diesem gelangen, wie es in anderen Wirtschaftsbereichen bei sogenannten Zulieferbetrieben gegeben ist. Ungeachtet der im Einzelfall ausgehandelten Transportpreise ist das Schicksal derartiger Verkehrsbetriebe in besonderem Maße mit dem des Auftraggebers und der Prosperität der ihm angehörenden Branchenentwicklung verbunden, auf die der Verkehrsbetrieb naturgemäß keinerlei Einfluß hat. Die Abhängigkeit verstärkt sich oft dadurch noch, daß technisch-kostenmäßige Gründe dafür sprechen, möglichst das gesamte Transportaufkommen eines solchen Verladers auf sich zu ziehen.
Entgegengewirkt kann einer solchen Abhängigkeit nur durch eine gleichzeitige Betätigung auf Verkehrsmärkten anderer Wirtschaftsbranchen mit möglichst gegenläufigen konjunkturellen, strukturellen und saisonalen Zyklen. Es bedarf keiner weiteren Worte, daß eine solche Konzeption absatzwirtschaftlicher Risikomischung in Güterverkehrsunternehmen erst in größeren Wettbewerbseinheiten diskutierbar und realisierbar ist - im isolierten Kleinbetrieb sind die hier angesprochenen Marktrisiken nicht in den Griff zu bekommen.

---

1) Vgl. Braun, Theodor: Kooperation und Konzentration im Verkehr ..., a.a.O., S. 117 f.

Ein Höchstmaß an absatzwirtschaftlicher Risikomischung stellt zweifellos die zusätzliche speditionelle Betätigung im Stückgutverkehr dar, wobei die angedienten Kleinstmengen zu Sammelladungen zusammengefaßt, befördert und verteilt werden

Wenngleich die Nachfrage nach Verkehrsleistungen weitgehend derivativer Art ist, lassen sich doch Beispiele finden, die gleichsam eine Bedarfsweckung von Transportdiensten darstellen und zudem dem Gesichtspunkt der Risikomischung Rechnung tragen.

Viele Unternehmen, insbesondere Industrieunternehmen mit 'transportgewichtigen' Massen- bzw. Markenartikeln, gehen zunehmend unter Umgehung des traditionellen Großhandels dazu über, mit der regionalen (transporttechnischen) Distribution leistungsfähige Kraftwagenspeditionen zu betrauen, weil diese nachfragenahen Verkehrsunternehmen neben Kostenvorteilen eine wesentlich intensivere Bedienung der Kunden ermöglichen.

Eine andere Entwicklung ist durch die zunehmend erschwerten Verkehrsbedingungen sowie die allgemeine Personalknappheit bedingt - bei Großhandelshäusern in City-Lagen zu beobachten. Diese gehen zunehmend dazu über, mit der gesamten Materialzufuhr nur noch einen (oder wenige) ortsansässigen leistungsfähigen Spediteur zu betrauen, mit dem Erfolg, daß bei diesem bereits gewisse Lagerfunktionen wahrgenommen werden und die Anlieferung nur noch zu bestimmten Tageszeiten, dem Arbeitsablauf des Handelshauses angepaßt, erfolgt. [1)]

---

1) Vgl. o.V.: Organisatorische Maßnahmen zur Transportrationalisierung, in: Rationeller Transport, 17. Jg. (1968), S. 249.

bd) Absatzpolitisches Instrumentarium in Verkehrsbetrieben

Aus dem derivativem Charakter der Nachfrage nach Verkehrsleistungen wird in der Literatur meist (voreilig) geschlossen, dem absatzpolitischen Instrumentarium in Form von Produktgestaltung, Absatzmethode und Werbung könne man kaum Bedeutung beimessen, die Preispolitik sei zu gefährlich, um als echtes Instrument einsatzfähig zu sein. Gerade die zuletzt angeführten Beispiele haben den ersten Teil der verbreiteten Ansicht schon zum Teil widerlegt. Zur Veranschaulichung sei zudem auf die Marktstrategie der führenden Großunternehmen der Branche verwiesen. Diese unterhalten Marketing-Abteilungen, die neben der ständigen Marktbeobachtung damit beauftragt sind, "potentielle Kunden dadurch zu effektiven zu machen, daß Werbung, Preisbildung, Art und Ort der Leistungserstellung, Konditionen und persönlicher Kontakt den Kunden davon überzeugen, daß seine Wünsche besser befriedigt werden können, als durch Angebote anderer Wettbewerber ...". [1]
Die Konzeption dieser Verkehrsunternehmen läuft darauf hinaus, sich als Unternehmensberater für Transportprobleme verschiedenster Art zu empfehlen und gleichzeitig deren zufriedenstellenden Durchführung zu garantieren. Eine solche Marktstrategie begnügt sich keineswegs nur mit der Umlenkung des gegebenen Transportvolumens von Substitutionskonkurrenten bzw. gleichartigen Wettbewerbern, sondern bemüht sich auch um die Schaffung echter zusätzlicher Nachfrage, was zuvor die angeführten Beispiele verdeutlichen sollten.

Parallel damit wird eine wirksame Erhöhung des marktrelevanten Informationsstandes erreicht, kann doch auf diese Weise das jeweilige Verkehrsunternehmen "aus der geistigen Antizipation der Marketingaktionen der verladenden Wirtschaft Daten für die Steuerung des eigenen Unternehmens sammeln und das Leistungsangebot danach ausrichten". [2]

---

1) Juhnke, Klaus-Jürgen: Marketing im gewerblichen Güterverkehr auf der Straße als Kooperationsproblem, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 262.
2) ebenda, S. 261.

Es leuchtet ein, daß sich durch umfangreiche Beziehungen zu einer Vielzahl von Verladern der absatzorientierte Informationsstand wesentlich verbessern läßt und bei gleichzeitiger Auswertung der sonstigen allgemein zugänglichen Daten und Prognosen die zwangsläufige Unsicherheit absatzpolitischer Entscheidungen wesentlich reduziert wird.

Im Rahmen derartiger Marketing-Strategien verdient auch die Beurteilung der Werbungschancen Beachtung. Zweiffelos hat die bisher dominierende Branchenwerbung ("Fern-Schnell-Gut") dem Verkehrsträger gewerblicher Güterkraftverkehr zur Bildung eines "Branchen-Image" beigetragen, die Globalwerbung wird aber zunehmend ergänzungsbedürftig durch eine Individualwerbung; eine Forderung, der die Großunternehmen schon lange - wie man versichert - recht erfolgreich nachkommen.

Diese Tendenz zur stärkeren Betonung und Abhebung der Verkehrsbetriebe untereinander bewirkt eine Wettbewerbsintensivierung, die sich trotz der staatlich vorgegebener Preisordnung immer mehr durchsetzt.

Großunternehmen mit einem differenzierten Leistungsangebot ist es auch bei strikter Einhaltung der Tariftreue möglich, auf dem Wege des sog. 'preispolitischen Ausgleichs' [1] die hochtarifierten Transporte zu akquirieren, indem den Verladern im Bereich der heute schon liberalisierten Leistungsentgelte besonders günstige Konditionen in preislicher Hinsicht gemacht werden (besonders niedrig kalkulierte Nahverkehrstransporte,Verzicht auf Lagergebühren, niedrigste Kundensätze im Sammelgut, Gewährung langer Zahlungsfristen usw.).

---

1) Zur einzelbetrieblichen Diskussion um eine solche "Mischkalkulation" vgl. u.a. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd.: Der Absatz, 8. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965, S. 356 ff., Zur gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der Mischkalkulation für die Entwicklung zu/von diversifizierenden Großunternehmen, vgl. bes. Molsberger, Josef: Zwang zur Größe?, a.a.O., S. 139 ff.

Auf diesem Wege, über dessen Legalität zu streiten müßig ist, da er nicht verhindert werden kann, sind den Unternehmen mit einem differenzierten, umfassenden Verkehrsleistungssortiment bereits heute nicht zu unterschätzende Möglichkeiten aggresiver Preispolitik an die Hand gegeben.

Welche Auswirkungen sind nun von dem forcierten Abgehen von den Fesstarifen zu einer weitgehend unternehmensautonomen Preisfixierung für Verkehrsleistungen - soweit sie das Güterkraftverkehrsgewerbe betreffen - zu erwarten, wie beeinflussen sie die Marktgröße der Unternehmen mit Zukunft?

Zunächst wird diese Liberalisierung eine individuelle Preisfixierung herbeiführen, die sich stärker als bisher an der branchen- bzw. unternehmensspezifischen Kostensituation orientiert, d.h. eine monopolistische Preisfestlegung durch den Einbau der derzeitigen Werttarifierungskomponente wird nicht mehr durchsetzbar sein und deshalb zusammenbrechen. Ob damit die Transportpreise allgemein fallen oder lediglich unter dem Aspekt der Kostenverursachung insgesamt stärker zusammenrücken hängt wesentlich von den Machtverhältnissen zwischen Anbietern und Nachfrager ab.

Die Gefahr ruinösen, afunktionalen Wettbewerbs wird meist mit folgenden Überlegungen gestützt: Bei (kurzfristigen) Nachfragerückgängen werden Güterkraftverkehrsunternehmen versuchen, diesem mit erheblichen Preissenkungen zu begegnen, was bedingt durch die hohe Substitutionselastizität zu gleichgerichteten Reaktionen der Mitkonkurrenten führt, mit dem Ergebnis, daß trotz dieser Preiszugeständnisse infolge relativ unelastischer Gesamtnachfrage eine gravierende Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation eingetreten ist. Statt der vom Initiator erstrebten Nachfrageumschichtung ist lediglich ein allgemeiner Preisverfall eingetreten, man hat sich gegenüber der Ausgangslage verschlechtert.

Die behauptete Kausalkette, die man als sog. Konkurrenzprardoxon [1] be-

1) Vgl. Lemper, Alfons: Die preistheoretischen und preispolitischen Grundprobleme ..., a.a.O., S.38 f.

zeichnet, unterstellt jedoch Annahmen, die diese Kettenreaktion keineswegs zwangsläufig entstehen lassen. Sicherlich sind Kleinstunternehmen bei relativ universellen Verkehrsleistungen wegen ihrer geringeren Marktinformationen und nicht zuletzt wegen eines hohen Maßes an Irrationalität in ihrem ökonomischen Verhalten besonders anfällig für derartige Handlungsweisen. Unternehmen mit Marktmacht werden kaum Zuflucht in einer solchen Taktik suchen; das lehrt die Erfahrung, die zeigt, daß Preiskämpfe im Oligopol heute nahezu unbekannt sind. Diese Unternehmen mit einem breiten und gleichzeitig spezialisierten Leistungssortiment werden vielmehr die Preispolitik nur einsetzen als e i n Instrument zusammen mit den übrigen absatzpolitischen Instrumenten, insbesondere dann, wenn es darum geht, mit namhaften Verladern längerfristige Transportkontrakte für möglichst das gesamte anstehende, oft sehr differenzierte Transportvolumen dieses Nachfragers zu erreichen. Hier wird die aggressive Preispolitik allerdings nicht eingesetzt bezüglich einzelner Transporte, sondern in Form des preispolitischen Ausgleichs, um mögliche spezialisierte Kleinbetriebe zu verdrängen. Diese Strategie, die nur den Großunternehmen in der Branche möglich ist, läuft darauf hinaus, die bewußt in Kauf genommenen Verluste in einzelnen Transportarten durch Gewinne in anderen Leistungsarten so zu kompensieren, daß sich die Situation "per Saldo" verbessert.

Dieser Aspekt dürfte im Güterkraftverkehrsgewerbe in der Zukunft von dominierender Bedeutung sein, einmal weil es schon jetzt eine Anzahl von Großunternehmen gibt die diese Politik zu betreiben in der Lage sind, zum anderen weil den Großverladern durchaus daran liegt, bei gleichen Bedingungen mit möglichst wenigen Verkehrsunternehmen zu kontrahieren.

Diese Überlegungen führen zur Diskussion des fast sprichwörtlichen Durchhaltevermögens von Kleinstbetrieben speziell im Verkehrsgewerbe, was darauf zurückgeführt wird, daß infolge des hohen Anteils an kalkulatorischen, nicht ausgabenwirksamen Kostenbestandteilen (kalkulatorischer Unternehmerlohn, kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung) - also sehr niedriger "out-of-pockets-costs" - [1] sich diese aus

---

1) Vgl. Seidenfus, Hellmuth Stefan: Die "Eigengesetzlichkeit des Verkehrs" - ein Anpassungsproblem, a.a.O., S. 163

einem oft irrational motivierten Unternehmerbewußtsein damit abfinden, langfristig ein Einkommen zu beziehen, daß einem angestellten Fahrer nicht zuzumuten wäre. Einem solchen langfristig unvermeidbaren Selektionsprozeß fallen keineswegs die Leistungsschwächsten, sondern die Substanz- bzw. die Finanzschwächeren Unternehmen zum Opfer - eine auch gesamtwirtschaftlich unerfreuliche Entwicklung. Die Chancen dieser Kleinstunternehmen verschlechtern sich aber in Zukunft angesichts der dargestellten "economies of large scale" und der überlegenen Marktstrategie der Großunternehmen zunehmend, insbesondere deshalb, weil die organisatorische Komponente im Bereich der Produktion von Verkehrsleistungen mit zunehmender Technisierung (insbesondere bei den Transportketten) an Bedeutung gewinnt. Ihnen werden, wenn sie auch teilweise einer direkten Marktauslese widerstehen sollten nur niedere Transportdienste (Baustellenverkehr usw.) vorbehalten bleiben, Bereiche, denen die Großbetriebe im allgemeinen wenig Aufmerksamkeit schenken.

c) Die Inter-Verkehrsträger-Kooperation als besonderes Größenkriterium.

Die bislang diskutierten Kriterien für Unternehmensgrößen mit Zukunft bezogen sich vornehmlich auf Unternehmens- und Wettbewerbsverhältnisse i n n e r h a l b des Güterkraftverkehrsgewerbes. Zur Vervollständigung der Beurteilung dürfen aber die sich verstärkenden Impulse, die von einer Zusammenarbeit ehemals reiner (Substitutions-) Konkurrenten - d.h. einer Inter-Verkehrsträger-Kooperation - ausgehen, nicht unterschlagen werden. Dies um so mehr, als ein derartiger, fortschreitender Verkehrsverbund insbesondere zwischen der DB und dem Güterkraftverkehrsgewerbe letzteres mit neuerlichen Problemen konfrontiert.
Es steht außer Frage, daß mit dem von der Bundesregierung propagierten und geförderten kombinierten Verkehr [1] für die an einer solchen Trans-

1) Deutscher Bundestag: Verkehrspolitisches Programm für die Jahre 1968-1972, 5. Wahlperiode, Drucksache V/2494, S. XVI: " Die durchgehende Transportkette im kombinierten Verkehr -Paletten,Behälter,Großcontainer, Huckepack - gewinnt zunehmend an Bedeutung. Diese modernen Formen kostensparender Transporttechnik sind zu fördern und in das Verkehrssystem einzuordnen. Besonders gilt dies für den Großcontainer - und den Huckepackverkehr."

portkette [1] (besonders im Behälter-, Huckepack- und gebrochenen Verkehr) beteiligten Unternehmen verschiedener Verkehrsträgerkategorien i n s g e s a m t erhebliche Rationalisierungs- und günstige Wettbewerbseffekte nutzbar gemacht werden können. Ungewiß ist nur, ob es dem Güterkraftverkehrsgewerbe gelingt, kosten- und leistungsgerecht an den Vorteilen der neuen Transportmethode zu partizipieren, da sich die Verhandlungsposition gegenüber der DB selbst bei einer wesentlich verbesserten Branchenstruktur als sehr schwierig erweisen dürfte, zumal das Interess und die Motivation dieser beiden Verkehrsträger in bezug auf den kombinierten Verkehr von recht unterschiedlicher Art sind.

Die DB ist am kombinierten Verkehr deshalb stark interessiert, weil sie hierdurch im sog. Knotenpunktverkehr eine bessere Nutzung unausgelasteter Kapazitäten ohne große Mehrkosten erzielen kann. Zudem resultieren die dabei anfallenden Beförderungsentgelte von Kraftverkehrsunternehmen überwiegend aus Einnahmen, die andernfalls von letzteren allein vereinnahmt würden. Der kombinierte Verkehr bietet der DB somit Wachstumschancen auf Kosten eines unmittelbaren Marktkontrahenden. Flankiert wird dieses Faktum durch die auch im jüngsten Verkehrspolitischen Programm enthaltene Forderung nach einer "Straßenentlastung" [2] unter der üblicherweise eine einseitige Reduktion des Lastgutverkehrs von der Straße verstanden wird - eine Politik, die offenkundig "der emotionalen Zustimmung weiter Kreise sicher sein darf."[3]

---

1) Vgl. Hamm, Walter/ Kraus, Herbert: Die Rationalisierung der Transportkette / Kooperation in der Transportkette, beide in: Die Rationalisierung der Transportkette, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Reihe B : Seminar B 3, Köln 1969, S. 1 ff., bzw. S. 20 ff., Ridder, Klaus: Kooperation zwischen den Verkehrsträgern, in : Konzentration und Kooperation im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Göttingen 1968, S. 181 ff., Stukenberg, Helmut: Zukunftsaufgaben der Kooperation im kombinierten Verkehr, aus der Sicht der Deutschen Bundesbahn, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 150 ff.

2) Deutscher Bundestag: Verkehrspolitisches Programm für die Jahre 1968-1972, a.a.O., S. XII .

3) Ewers, Hans-Jürgen: Wettbewerbspolitische Ansätze ..., a.a.O., S.156.

Demgegenüber ist die Haltung des Güterkraftverkehrsgewerbes als Verkehrsträger der Straße zum kombinierten Verkehr wesentlich skeptischer. Einmal wird die Verteilung des Frachtaufkommens durch die Einschaltung der DB zumindest auf den größeren Distanzen zugunsten dieser umdirigiert. Ferner erfordert die Aufnahme des kombinierten Verkehrs erhebliche betriebliche Investitionen vor allem durch die Umstellung der Funktionsweise des Partners Güterkraftverkehr (Reduzierung der Fernverkehrskapazität, Aufbau spezialisierter Bezirks- bzw. Nahverkehrskapazitäten u.ä.). Deshalb liegt die Vermutung nahe, daß selbst bei ausschließlich kostenorientierten internen Verrechnungspreisen für die erbrachten Teilleistungen der Kooperationspartner im kombinierten Verkehr die Kostenvorteile der DB stark überwiegen.[1)]
Die tatsächliche Fixierung derartiger Verrechnungspreise hängt nun aber weniger ab vom Kriterium einer "Kostengerechtigkeit", sondern der Stärke der jeweiligen Verhandlungsposition der in der Transportkette kooperierenden Verkehrsträger. Die DB als staatliches Schienen-Monopol-Unternehmen kann derartige Verhandlungen von der Psotion eines kicht konkursfähigen Unternehmens führen und dem (bisher) weitgehend kleinbetrieblichen Güterkraftverkehrsgewerbe die Konditionen mehr oder minder stark diktieren - Beispiele hierfür gibt es bereits heute.

Angesichts der Tatsache jedoch, daß sich die Entwicklung des kombinierten Verkehrs unaufhaltsam mit wachsenden Jahresraten vollzieht, wird die Aufbesserung der Verhandlungsposition des Güterkraftverkehrsgewerbes immer dringender; [2)] konkreter: der kombinierte Verkehr erfordert Unternehmen, die einmal die notwendigen Investitionen durchzuführen bereit und in der Lage sind, und zum anderen über ein Verkehrsaufkommen verfügen, daß sie für die DB attaktiv macht.

---

1) Vgl. Ewers, Hans-Jürgen: Wettbewerbspolitische Ansätze ..., a.a.O., S. 167.
2) Vgl. Hamm, Walter: Die Straßenverkehrsgenossenschaften ..., a.a.O., S. 508 f.

III) Die Strategiealternativen auf dem Weg zu zukunftssicheren Wettbewerbseinheiten

1) Vorbemerkungen

Die voraufgegangene Untersuchung zum Problemkreis optimaler Unternehmensgrößen hat zu folgenden Resultaten für das Güterkraftverkehrsgewerbe geführt:

1 Wachsende Unternehmenseinheiten ergeben Großbetriebsvorteile in Form vielfältiger Rationalisierungs- und Kostendegressionseffekte, ja bestimmte fortschrittliche Transporttechniken sind erst in großen Unternehmenskomplexen realisierbar.

2 Paralell mit diesen produktionstechnischen Positionsverbesserungen ist eine offensichtliche Vergrößerung der Marktmacht der Anbieter von Verkehrsleistungen verbunden, die notwendig ist, um die (in erster Linie) verkehrsspezifischen Markterschwernisse zu bewältigen; dies gilt sowohl für die traditionellen Marktbeziehungen als auch für den auf dem Gedanken der "Komplementarität der Verkehrsträger" [1] beruhenden kombinierten Verkehr.

Branchenwirtschaftlich bewirkt eine Strukturwandlung in dieser Richtung eine nachhaltige Verbesserung der ökonomischen Situation der verbleibenden Unternehmen.
Auch die aus gesamtwirtschaftlicher Sicht üblicherweise vorgebrachten Bedenken gegen solche Entwicklungstendenzen ("Konzentration als Gefahr für das marktwirtschaftliche System") liegen bei realistischer Prognose im Güterkraftverkehrsgewerbe außerhalb des noch vorstellbaren ökonomischen Horizonts. Hier geht es nämlich primär darum, aus der Anbieterstruktur eines einzel- und gesamtwirtschaftlich ineffizienten Polypols (mit der Gefahr ruinösen Wettbewerbs von Kümmerbetrieben) loszukommen, um in den Bereich eines echt dynamischen Wett-

---

1) Vgl. Schmidt, Herbert: Kooperation als Instrument zur Verkehrs- und Gewerbepolitik, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 16

bewerbs etwa im Sinne Kantzenbachs[1] vorzudringen.

Dieser notwendige Entwicklungsprozeß wird durch einige mehr mittelbare Fakten noch beschleunigt:

1 Die Marktliberalisierung erleichtert die Einsicht in notwendige Anpassungsmaßnahmen, zumindest wird die Eigen-Verantwortlichkeit der Unternehmer in Ablösung der staatlichen Kompetenz forciert.[2]

2 Mit dem Aufbau größerer Unternehmens- und Wettbewerbseinheiten wachsen die Chancen einer mehr rationalen Unternehmensführung in den neuen Unternehmenskomplexen. Damit soll jedoch nicht behauptet werden, daß Führungsentscheidungen in Großbetrieben sich gegenüber denen in Kleinbetrieben durch mehr'Genialität' auszeichnen, daß sie als Ergebnis einer innerbetrieblichen Diskussion im Führungsgremium aber im allgemeinen von mehr Rationalität geprägt sind , dafür sprechen die Beobachtungen in vielen Branchen der Wirtschaft.

3 Bereits heute gibt es im Güterkraftverkehrsgewerbe einige Großunternehmen. Mit der Wettbewerbsverschärfung ist damit für kleinere Unternehmen die Notwendigkeit der Intensivierung der Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit gegeben, wenn sie nicht dem zunehmenden Ausleseprozeß zum Opfer fallen wollen.

Bisher wurden bei der Darstellung der Vorteile großer Unternehmen im Güterkraftverkehrsgewerbe eindeutige Größenkriterien umgangen, um die grundsätzlichen Zusammenhänge aufzuzeigen.

Als Orientierungsmaßstab soll dabei die Größen-Konzeption des EWG-Ministerrats vom 19.Juli 1968 zu diesem Problemkreis Verwendung finden.[3]

---

1) Vgl. Kantzenbach, Erhard: Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, a.a.O., bes. S. 129 ff., 145 ff., sowie S. 93 (Schema 5).

2) Dabei darf die Erfahrung nicht außer Betracht gelassen werden, die lehrt, daß in stark vom Staat kontrollierten und dirigierten Branchen, diesem sehr oft die fast ausschließliche 'Schuld' bei Strukturkrisen u.ä. angelastet wird, während die übrigen Akteure sich der Verantwortlichkeit durch gezielte, wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit zu entledigen wissen.

3) Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, G 1203 B, Rechtsvorschriften, 11. Jg. Nr. L 175, vom 23.7.1968, S. 1 ff.

Die dort entwickelten Größenkriterien gehen davon aus, daß mit der Liberalisierung der wettbewerbspolitische Ausnahmecharakter des Güterkraftverkehrs (und der Binnenschiffahrt) abgebaut wird. Um die notwendigen Kooperations- und Konzentrationsmaßnahmen dieser Branche nicht durch das Kartellverbot gem. Art. 85 EWG-Vertrag von vornherein zu verhindern, wurde vom Ministerrat ein 'kartellfreier Ausnehmebereich' mit festen Obergrenzen fixiert.
Dort werden nämlich "abgestimmte Verhaltensweisen" von Unternehmen erlaubt, deren Einzelkapazität im Güterkraftverkehrsgewerbe 1000 Tonnen Gesamtladekapazität und das der Gemeinschaft 10.000 Tonnen nicht übersteigt. Dieser kartellrechtsfreie Aktionsraum würde also maximal Gemeinschaften von 10 Unternehmen mit je nahezu 40 Fahrzeugen größter Nutzlast erlauben!
Dieser zweifellos großzügige Rahmen kann den notwendigen strukturellen Veränderungen in keinem Falle hinderlich werden, vielmehr dürfte er bei der gegenwärtig durchschnittlichen Unternehmensgröße von nicht einmal 3 Fahrzeugen für viele konservative insider eher utopisch anmuten.

2) Kartellierung auf freiwilliger Basis

Es gibt mehrere Verkehrsträger (internationale Luftfahrt, See-Schiffahrt und mit Einschränkungen die Binnenschiffahrt), die sich bei ähnlicher Problemstellung zur Strategiealternative 'Kartellierung auf freiwilliger Basis' zusammengefunden haben.[1)]
Die Übertragung dieser Handlungsweise auf den Sektor gewerblichen Güterkraftverkehrs scheitert jedoch einmal an der großen Anbieterzahl und den damit fehlenden Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Außenseitern, die einer solchen Organisation fernbleiben würden; zum anderen stehen diesem Weg Hinderungsgründe kartellrechtlicher Art entgegen.

1) Vgl. Predöhl, Andreas: Kooperation und Kartellierung, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 79 ff.

Außerdem wäre dies mehr eine Scheinlösung, da sie zu einer Überbetonung der Marktmacht ohne gleichzeitige, intensive Nutzung der sich bietenden Rationalisierungseffekte verleitet; sie kommt einer Substitution staatlicher Tarife durch branchenfixierte und -kontrollierte Preise gleich, ohne daß die inventorischen Kräfte stärker mobilisiert werden als bisher.

3) Wachstum aus eigener Kraft

Als weitere Strategiealternative wird üblicherweise auf das Wachstum aus eigener Kraft verwiesen. Ein isoliertes Vorgehen in dieser Richtung setzt aber eine Finanzkraft voraus, die bei den gefährdeten Kleinunternehmen in aller Regel nicht gegeben ist. Im übrigen stellt diese Alternative einen sehr langfristigen Prozeß dar, der erst nach Aufgabe des bestehenden, strengen Kontingentierungssystems (und der damit verbundenen hohen Konzessionspreise) erfolgversprechender wird. Schließlich spricht dagegen, daß diese Wachstumspolitik nur auf Kosten von anderen Wettbewerbern durchführbar ist. Dies bedeutet für die kleinen Unternehmen, daß diese Strategie ihnen keine Chancen bietet, die bestehenden Wettbewerbsnachteile gegenüber der Großen der Branche aufzuholen. Vielmehr dürfte sich diese Kluft bei verschärftem Wettbewerb noch eher vergrößern und somit die notwendige Konsolidierung dieser Unternehmensgruppe verhindern.

4) Kooperation und Konzentration als relevante Strategien

Als echte Problemlösungen verbleiben demnach im Güterkraftverkehrsgewerbe als Anpassungsstrategien nur die Konzentration bzw. die Kooperation. Im Rahmen der vorliegenden mehr grundsätzlichen Betrachtung wird bewußt darauf verzichtet, realitätsnahe Konzentrationsformen bzw. Kooperationsmodelle [1] vorzustellen, um eventuell dann eines der dargebotenen Beispiele als besonders geeignet hervorzuheben. Das dabei erzielte Ergebnis bleibt fast immer unbefriedigend, da derartige spezialisierte "cases" realiter nur selten unmodifiziert übertragbar - und oft einfach falsche 'Rezepte' sind. Diese Einschränkung mag - insbesondere für Praktiker - ein wenig enttäuschend sein, aber eine mehr generelle Diskussion kann eben nur Entscheidungs h il f e sein - sie in Einklang zu bringen mit den jeweiligen Gegebenheiten, ist eine hier nicht lösbare Aufgabe.

Bei der Erarbeitung mehr allgemeiner Lösungsansätze werden die bestehenden Verbands- und Gewerbeorganisationen bewußt außer Betracht gelassen, da sie auf dem Weg zu einer zwischenbetrieblichen Intensivkooperation bzw. einer verstärkten Unternehmenskonzentration kaum initiativ oder Regie führend werden dürften.[2]

Schon bei der Besprechung der Betriebs- bzw. Unternehmensgrößenvorteile wurden die Kriterien deutlich, die es auf dem Weg über eine Konzentration bzw. eine Kooperation zu berücksichtigen und bestmöglich zu nutzen gilt [3] - vor allem die Wahrnehmung sich bietender Rationalisierungschancen (mittels technischen Fortschritts) sowie den Ausbau der Marktmacht.

---

1) Vgl. bes. Binnenbruck, Horst H.: Zur Kooperation im Straßengüterverkehr in: Der Güterverkehr, 16. Jg. (1967), Heft 10, S. 329 ff. Derselbe: Zur Systematisierung der Kooperationsmöglichkeiten im Straßengüterverkehr, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 172 ff. Hilger, Peter Warum genügt die bisherige Kooperation nicht, in: Rationeller Transport, 17. Jg.(1968), S. 259 f. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ..., a.a.O., S. 103 ff.

2) Vgl. u.a. S. 148 f.

3) Vgl. S. 96-122.

a) Horizontalkooperation und -konzentration

aa) Akquisitionsgenossenschaften

Als ein Weg zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit kleinerer Unternehmen im Güterkraftverkehrsgewerbe wird in der Literatur auf die Möglichkeit der Gründung sog. Akquisitionsgenossenschaften - ähnlich dem Osterode-Modell - verwiesen.[1)]

Hierbei geht man davon aus, daß mehrere Transportunternehmen, die bisher größenbedingt nur geringe Marktverbindungen unterhalten, die Akquisitionsfunktion an den gemeinsam getragenen genossenschaftlichen Organbetrieb delegieren.
Letzteren kommt dabei ein Vorteil aus der bestehenden Rechtsordnung der Branche zugute, nämlich die Möglichkeit, die Zulassung als Abfertigungsspediteur, die den e i n z e l n e n Mitglieder verwehrt ist, zu erreichen. Dabei wird der Organbetrieb in die Lage versetzt, Abfertigungsvergütungen, die die Mitglieder bisher an Fremdspediteure zu zahlen hatten, in den 'eigenen Reihen' anzusammeln. Zudem ist durch die Auftragsbeschaffung für Nichtmitglieder etwa im saisonalen Spitzenbedarf eine weitere Einnahmesteigerung denkbar.
Dennoch ist die Bestellung zum Abfertigungsspediteur als primäre Anreizfunktion zur Bildung von Akquisitionsgenossenschaften bei langfristiger Betrachtung problematisch. Eine solche Betrachtungsweise läßt nämlich beispielsweise Genossenschaftsbildungen von acht Unternehmen mit je einem Fahrzeug derzeitig vorteilhaft erscheinen. Unter Einbeziehung der Entwicklungstendenzen zu verstärkter Liberalisierung in dieser Branche muß auch die Lebensdauer des Rechtsinstitutes Abfertigungsspediteur als noch relativ kurz angesehen werden. Unterstellt man diese Entwicklung , so sind auch an die kooperationsbereiten Unternehmen selbst Eintrittsvoraussetzungen quantitativer (und selbstverständlich qualitativer)

---

1) Vgl. S.79-83 und dort angeführte Literatur.

Art zu stellen mit dem Ziel, neben der Aufbesserung der Marktposition die gemeinsamen Rationalisierungsvorteile verstärkt zu realisieren.

Letztere erfordern in jedem Fall die Delegation der Fahrzeugdisposition an den Organbetrieb, um eine bestmögliche Nutzung der beschriebenen "economies of large scale" zu verwirklichen. Für den Organbetrieb ergibt sich aufgrund der genossenschaftsspezifischen Prinzipien das Problem der (relativen) Gleichbehandlung der Mitglieder. In Akquisitionsgenossenschaften bedeutet dies konkret bei der Frachtaufteilung und -abrechnung einen weitgehenden Interessenausgleich zwischen den Mitgliedern ie Planungsperiode sicherzustellen. Es gibt dabei eine Anzahl von Hilfsmitteln, um diesem Ziel zu entsprechen (im Bereich der Frachtaufteilung das Reihenfolgeprinzip, sowie das des Periodenausgleichs;in der Frachtabrechnung, die Einzelfrachtabrechnung bzw. die Gewinnpoolung)[1].

Diese dem Management der Organbetriebe an die Hand gegebenen Handlungsmaximen sind zwar theoretisch wenig problematisch, in der praktischen Handhabung jedoch nicht immer leicht zu befolgen. Die bisherigen Erfahrungen haben allerdings gezeigt, daß das Problem der Gleichbehandlung der Mitglieder nicht unabhängig von der Anzahl der Mitglieder und damit der Überschaubarkeit der Beziehungen innerhalb der kooperierenden Grippe zu sehen ist.

So ist aus ökonomischen Gründen (Aufbesserung der Marktposition, Nutzung von Rationalisierungseffekten) und'gruppensoziologischen' Gründen die Wahl optimaler Mitglieder - und Gruppengrößen von besonderer Relevanz.

Ausgehend von der gegenwärtigen Durchschnittsgröße in der Branche muß man zu der Vermutung kommen, daß Gruppenbildungen auf dieser Basis -einschließlich der z. Zt. auch bei Kooperationen von Kleinstbetrieben wirksamen Integrationsklammer Abfertigungsspediteur -

---

1) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ..., a.a.O., S. 112 ff.

leicht zu wenig effizienten Unternehmensgemeinschaften von Grenzbetrieben führen können. [1] Dem kann schwerlich der Hinweis auf das Osterode-Beispiel entgegengehalten werden; denn die dort realisierte Konzeption hat ja bisher nur ihre Bewährungsprobe unter den bisherigen, wettbewerbsbehindernden Bedingungen bestanden. Ob ein solches Modell in einer liberalisierten Verkehrsordnung zu empfehlen ist,wird stark bezweifelt; eine stärkere Orientierung an den oben erwähnten Vorstellungen des EWG-Ministerrats scheint den künftigen Entwicklungstendenzen [2] eher gerecht zu werden. Bei der Festlegung ökonomischer Eintrittsvoraussetzungen ist ferner der Gesichtspunkt bedeutsam, möglichst Unternehmergemeinschaften aufzubauen, deren Mitglieder in ihrer Leistungsfähigkeit und ihren Grundzielen möglichst homogen sind, weil damit ein erheblicher Teil möglicher Konflikte von vornherein ausgeklammertwird, bzw. das Selektionsproblem nicht aktuell wird (zumindest nicht in der Entwicklungsphase).

Nicht weniger einflußreich als die Normierung von Mindestvoraussetzungen auf der Stufe kooperationsbereiter Mitglieder ist die Beschränkung der Mitgliederzahl für eine Unternehmergemeinschaft mit starker Integrierung, d.h. die Fixierung einer optimalen Gruppengröße. Einmal liegt dies daran, daß die Nettovorteile für die Mitglieder aus der Kooperation mit wachsender Teilnehmerzahl (zumindest relativ) abnehmen. Ursachen hierfür sind vor allem die

---

1) Eichler, Siegfried: Kooperation im Verkehr aus der Sicht der verladenden Wirtschaft, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 138 : "Es besteht deshalb zweifellos die Gefahr, daß der Kooperation auch die Aufgabe zugedacht ist, Unternehmen in einer Größe zu konservieren, die der Verkehrsaufgabe nicht entspricht. ... Die Kooperationsaufgabe wird dadurch nicht gegenstandslos, sondern sie dürfte erst nach einer solchen Betriebsgrößenbereinigung zur Ausschöpfung ihrer Möglichkeiten gelangen."

2) Vgl. Kienbaum, Gerhard: Kooperation im Transportwesen, in: Rationeller Transport, 17. Jg. (1968), S. 251 ff.
Auch das Schlagwort der "Industrialisierung des Güterkraftverkehrs" zeigt diese Tendenz an, vgl. "Lebers-Pfennig-Taktik", in: Der Volkswirt, 23. Jg., Nr. 47 vom 21.11.1969, S. 28.

steigenden Informations- und Einigungskosten, [1] ferner die abnehmende Dynamik und Entscheidungsfreudigkeit - oder in der Terminologie Olsons der Übergang von einer "handelnden" zu einer "nicht handelnden Gruppe".[2]

Dieser Aspekt ist gerade in den hier im Mittelpunkt stehenden Gewerbe von Gewicht, weil nicht zuletzt mit der Kooperation sich die Chancen einer Erhöhung der Rationalität und Aktivität (d.h. der unternehmerischen Anpassungsflexibilität) bietet. Weiterhin stehen einer Entwicklung von Groß-Unternehmergemeinschaften natürlich auch die branchenspezifischen Hemmnisse - primär des Marktes - entgegen.

ab) Fusionierte Akquisitionsgesellschaften

Eine in der Grundausrichtung gleiche in der Intensität des Zusammenschlusses aber abweichenden Alternative ergibt sich bei der Fusion mehrerer Transportunternehmen zu Akquisitionsgesellschaften etwa in der Rechtsform der GmbH oder GmbH & Co .[3]
Diese Möglichkeit greift einmal überall dort Platz, wo die Anzahl der kooperativen Mitglieder die Zahl sieben nicht erreicht, und damit die Rechtsform einer Genossenschaft gem. § 4 Gen G nicht wählbar ist. Sieht man ab von diesem zahlenmäßigen Kriterium, so wird bei der Entscheidung für eine Akquisitionsgesellschaft versucht, über den Weg der Fusion die Stabilität des Zusammenschlusses von Anfang an sicherzustellen. Hierdurch wird die für Genossenschaften typische Konstruktion bipolarer Entscheidungszentren (Organbetrieb - Mitgliederbetriebe) aufgegeben zugunsten einer zentralen Unternehmenslenkung. Die Fusion soll also eine Interessenverschmelzung der Gesellschafter induzieren.

---

1) Unter 'Kosten' sollen in diesem Zusammenhang auch Einbußen verstanden werden, die durch die Ausklammerung eigentlich wichtiger Probleme entstehen, nur weil eine Interessenkollision bzw. keine einstimmige Beschlußfassung für möglich gehalten wird .

2) Vgl. Olson, Mancur Jr.: Die ogik des kollektiven Handelns, a.a.O., S. 52 ff

3) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ...,a.a.O., S. 123 ff.

Das zuvor erörterte Problem der Interessenharmonisierung bei Akquisitionsgenossenschaften (die Mitglieder bleiben ja Fahrzeug-Eigentümer) wird hier durch die Einbringung in das Gesellschaftsvermögen gelöst, so daß die Gesellschafter weniger auf die Rentabilität einzelner Fahrzeuge als die des Gesamtunternehmens ausgerichtet sind. Dadurch wird natürlich die Transportdisposition wesentlich flexibler, da sie vom (kostenverursachenden bzw. gewinnmindernden) Erfordernis der Gleichbehandlung der Mitglieder (-fahrzeuge) befreit ist.

Vergleicht man die beiden unternehmerischen Anpassungsstrategien hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit, so besteht zwischen der Gründung von Akquisitionsgenossenschaften und fusionierten Akquisitionsgesellschaften in einer mittelständisch-kleinbetrieblich strukturierten Branche wie dem Güterkraftverkehrsgewerbe ein gravierender Unterschied.

Im allgemeinen sind die Möglichkeiten einer völligen Integration gleichsam vom ersten Tage faktisch durch psychologisch-soziologische Faktoren [1] versperrt, der Auswahlspielraum für eine 'Partnerwahl' mit dieser Zielsetzung ist einfach zu gering.
Demgegenüber ist die Wahrscheinlichkeit für das Zustandekommen kooperativer Lösungen wesentlich positiver, zumal über die Nutzung verschiedenster Lerneffekte die Möglichkeit einer wachsenden Integrierung offensteht. [2]

---

1) Vgl. Clasen, Bernward: Rationalisierungsvorteile und Wettbewerbsbeschränkungen ..., a.a.O., S. 158 ff.
2) Vgl. hierzu die in der Praxis gesammelten Erfahrungen von Hallmann, Johannes B.: Praktische Ansätze ..., a.a.O., S. 256 ff

b) Vertikalkooperation und -konzentration

ba) Die Möglichkeiten zwischen Transportunternehmen und 'reinen' Speditionen

Vertikale Unternehmensverbindungen werden im allgemeinen dadurch charakterisiert, daß Unternehmen verschiedener Produktionsstufen bzw. benachbarter Marktbereiche zu gemeinsamen wirtschaftlichen Zwecken zueinanderfinden. Das bedeutet, daß in der Regel zwischen beiden Gruppen kein unmittelbares Wettbewerbsverhältnis besteht, sondern eine Komplementärbeziehung. Dies trifft im Güterkraftverkehrsgewerbe insoweit zu, als es sich bei den potentiellen Partnern um Transportunternehmen und reine Speditionen handelt.
Die übliche und auch weit verbreitete Form der Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern beider Wirtschaftsgruppen ist die mittels sog. Exklusivverträge.[1] Hierin wird festgelegt, daß die Transporteure die Fahrzeuge ausschließlich für eine Befrachtung des Spediteurs vorhalten, und dieser sich zu deren regelmäßiger Beschäftigung verpflichtet.
Vergleicht man die Form vertikaler Zusammenarbeit mit den zuvor dargestellten, so ergibt sich für die Transportunternehmen, die dieser Alternative den Vorzug geben, folgende Beurteilung.
Eine nur durch (längerfristige)Beschäftigungsverträge abgesicherte Zusammenarbeit zwischen Transport- und reinen Speditionsunternehmen bewirkt bei ersteren praktisch den Verlust des Marktkontaktes und der bestehenden Beziehung zum für sie relevanten Verkehrsmarkt. Es bedeutet für diesen Unternehmerkreis gegenüber horizontalen Akquisitionsgenossenschaften bzw. fusionierten -gesellschaften eine wesentliche Situationsverschlechterung, da sie dort auf die marktliche Unternehmenspolitik zumindest "mitbestimmenden" Einfluß haben.

---

1) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ..., a.a.O., S. 129 ff

Darüber hinaus entgeht ihnen bei dieser vertikalen Zusammenarbeit die Abfertigungsvergütung, die den befrachtenden Speditionen vorbehalten bleibt. Hinzukommt als weiterer Aspekt, daß in einer zunehmend liberalen Ordnung im Güterkraftverkehrsgewerbe die "Vermarktung" der Verkehrsleistungen zunehmend an Bedeutung gewinnt, d.h. das Abhängigkeitsverhältnis noch ausgeprägter werden dürfte. Aus diesem Grunde ist damit zu rechnen, daß die heute noch festen Margen für die Abfertigungsvergütung bei freier Aushandelbarkeit aller Voraussicht nach noch weiter steigen.
Es ist denkbar, daß die konkreten Modalitäten derartiger Beschäftigungsverträge diese Beurteilung abzuschwächen vermögen, insgesamt gesehen dürfte diese Form der vertikalen Zusammenarbeit jedoch kaum zur langfristigen Verbesserung der Wettbewerbsposition der Transportunternehmen geeignet sein.

Wesentlich anders wäre eine Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern dieser beiden Gruppen zu beurteilen, wenn man sich auf die Form einer Genossenschaft bzw. fusionierten Kapitalgesllschaft einigen könnte.
Die Tatsache, daß eine langfristige Zusammenarbeit auf dieser Basis ein Novum darstellen würde, zeigt, daß eine solche 'Gleichberechtigung' von den Transportunternehmen bisher schwerlich erreichbar war, bzw. von Speditionsunternehmen nicht konzediert wurde. Trotzdem dürfte diese Lösung solange diskussionsfähig bleiben, als die Transportunternehmen neben den Fahrzeugen über die begehrten Konzessionen verfügen und diese als einen wesentlichen Aktivposten in die Verhandlungen einzubringen hätten.

bb) Die Möglichkeiten zwischen Transportunternehmen und Kraftwagenspeditionen

Auch zwischen Transportunternehmen und Kraftwagenspeditionen (also Gemischtbetrieben) ist die Zusammenarbeit auf der Grundlage von Beschäftigungskontrakten weit verbreitet. Diesen Weg als Instrument einer langfristigen Wettbewerbsverbesserung der Transportunternehmen zu empfehlen, fällt allerdings noch schwerer. Einmal geht letzteren auch hier der Marktkontakt verloren, zum anderen wird mit der autonomen Entscheidung der Kraftwagenspeditionen über den Umfang des Selbsteintrittes [1] praktisch die Entwicklungschance der Vertragstransporteure mit entschieden.
Schließlich werden die von den Kraftwagenspeditionen akquirierten Aufträge nach ihrer Ertragsfähigkeit geordnet und die günstigsten den eigenen Fahrzeugen zur Ausführung vorbehalten.[2]

So gesehen geben Transportunternehmen bei Beschäftigungsverträgen mit Kraftwagenspeditionen wesentliche unternehmerische Entscheidungsbereiche auf und gehen - ungeachtet der konkreten Vertragsinhalte - ein für sie kaum vertretbares Abhängigkeitsverhältnis ein. Die Nachteile werden aber wohl erst mit zunehmender Markt-Liberalisierung voll spürbar werden.

Dies gilt wesentlich abgeschwächt für eine Zusammenarbeit auf genossenschaftlicher Basis, wenn die Transportunternehmer in den Entscheidungsgremien entsprechend repräsentiert sind.
Die Fusion zu einer Akquisitionsgesellschaft würde das beschriebene Abhängigkeitsverhältnis und die Interessendivergenz der Teilgruppen weitgehend aufheben.

---

1) Vgl. S. 30.
2) Vgl. S. 27-31, bes. S. 30.

Zusammenfassend ist bei Abwägung der erarbeiteten Gesichtspunkte den Kooperations- und Konzentrationsstrategien, die auf eine Akquisitionsgenossenschaft bzw. eine fusionierte Akquisitionsgesellschaft abzielen, die größte Chance zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der kleinen und mittleren Unternehmen des gewerblichen Güterkraftverkehrs einzuräumen.[1)]

Die größten Erfolgsaussichten - schon in der Gründungsphase - müßten den Genossenschaften bzw. Akquisitionsgesellschaften zugesprochen werden, deren Mitglieder sich sowohl aus Transportunternehmern, als auch markterfahrenen Spediteuren zusammensetzen.

Zusammenschlüße von n u r Transportunternehmen müßen dagegen gewisse Anfangsschwierigkeiten in Kauf nehmen, um Markterfahrungen zu sammeln und sich eine eigene Marktposition aufzubauen.
Allerdings sollte man diese Erschwernisse solange nicht allzu hoch bewerten, als sich die Unternehmen (im gewerblichen Güterfernverkehr) noch einer 'staatlichen Schutzpolitik' erfreuen.

Die erörterten Anpassungsstrategien verlangen darüber hinaus von den kleinen Güterkraftverkehrsunternehmern ein hohes Maß an ökonomischen Rationalverhalten.
Inwieweit diese Voraussetzung in der Praxis erfüllt wird, hängt entscheidend davon ab, ob die im unternehmerischen Wertsystem bisher zweiffellos an erster Stelle stehende 'Selbständigkeit' künftig an Bedeutung verliert zugunsten einer wirtschaftlichen Positions-

---

1) Zu einer ähnlichen Beurteilung dieses Problemkreises - wenn auch beschränkt auf den Kooperationsbereich - kommt Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ...,a.a.O., S. 131:"Diese Überlegungen führen zu der Folgerung, daß Transportunternehmer für die Sicherung ihrer Existenz und die Erhaltung größtmöglicher Selbständigkeit am besten mit der Bildung von Akquisitionsgenossenschaften auf den Wandel der wirtschaftlichen Situation reagieren würden."

verbesserung (bei eingeschränkter individueller Handlungsfreiheit).

Gerade diese Umschichtung im Wertsystem der angesprochnenen Unternehmerschaft dürfte maßgeblich über Erfolg bzw. Mißerfolg der aufgezeigten Lösungsansätze entscheiden. Unter diesem Blickwinkel erscheint es notwendig, zu prüfen, inwieweit besonders im gewerblichen Güterkraftverkehr, der " zu jung und zu früh staatlichen Regulierungen unterworfen worden " [1] ist, und damit bisher nicht die notwendigen Initiativen hat entfalten können, Institutionen aufgezeigt werden können, auf deren "Hilfestellung" die kleineren Unternehmen rechnen können. Es bieten sich an Institutionen die bestehenden Verbände, SVGen und schließlich der Staat als Träger der Verantwortlichkeit für die Gestaltung der Verkehrswirtschaft an.

---

1) Predöhl, Andreas: Kooperation durch Kartellierung, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 84.

V. K a p i t e l

Kooperation und Konzentration im Mitgliederbereich als Problem der bestehenden Gewerbeorganisationen im Güterkraftverkehr

A) Problemstellung

Im IV. Kapitel wurden die Strategien entwickelt, die sich den (vor allem kleineren) Güterkraftverkehrsunternehmen bieten, um die wirtschaftliche Existenz auch für die Zukunft bei wesentlich veränderten Rahmenbedingungen zu sichern.

Es wurde deutlich, daß nur eine intensive Zusammenarbeit mit hohem Integrationsgrad bei begrenzter Gruppengröße geeignet ist, die Leistungsfähigkeit dieser Anbieter von Verkehrsleistungen zu steigern und gleichzeitig die Gefahr ruinösen Wettbewerbes, der letzlich eine Folge kleinstbetrieblich strukturierter Branchen ist, abzubauen.

Bei der Einbeziehung der bestehenden Gewerbeorganisationen im Güterkraftverkehrsgewerbe gleichsam als "Entwicklungshelfer" der skizzierten Anpassungsprozesse stößt man nun auf gewisse Schwierigkeiten. Eine unter den gegebenen Bedingungen als optimal anzusehende Ablösung des Individualwettbewerbes der kleineren Anbieter durch einen Gruppenwettbewerb führt nämlich auf der Ebene dieser Organisationen keineswegs zwangsläufig dazu, daß sich letztere mit diesen Mitgliederzielen uneingeschränkt identifizieren; vor allem dann nicht, wenn die Beziehungen zwischen Mitgliedschaft und Organisation bisher loser Art waren und - was das Problem verschärft - zwischen dem heterogenen Mitgliederkreis teilweise erhebliche Konkurrenzbeziehungen bestehen.

Wie können dennoch die bestehenden Verbände und/oder SVGen in eine solche Umstrukturierung der Mitglieder aktiv eingreifen; können sie diesen Prozeß etwa im Mitgliederinteresse forcieren, können sie sich zu zentralen Institutionen dieser Veränderungen entwickeln?

B) Die Möglichkeiten und Grenzen der bestehenden Gewerbeverbände

Als eine der relevanten Organisationen, denen im Rahmen der Anpassung der Transportunternehmen eine entscheidende Rolle der Einflußnahme zufallen könnte, sind die Verbändes des Verkehrsgewerbes anzusehen, die satzungsgemäß " die Betreuung und die Förderung der gemeinsamen Interessen" [1] der Mitglieder bezwecken.

Im Mittelpunkt der bisherigen Verbandsaktivitäten zur wirtschaftlichen Situationsverbesserung einschließlich der Wege zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit steht die Betriebsberatung. "Das Thema der überbetrieblichen Zusammenarbeit im Verkehrsgewerbe wird im Rahmen der seit dem Jahre 1964 u.a. vom Verband des Verkehrsgewerbes Nordrhein e.V. und vom Verband für das Verkehrsgewerbe Westfalen-Lippe e.V. durchgeführten Betriebsberatungsaktion in den Veranstaltungen des Betriebsberatungsdienstes des westfälischen Verbandes den Unternehmen nahegebracht. Über diese Thematik ist bislang in fast 20 Veranstaltungen referiert worden, so daß inzwischen ein relativ großer Kreis des westfälischen Verkehrsgewerbes auf die Notwendigkeit und die Möglichkeiten der Kooperation aufmerksam gemacht worden ist" [2].

In welchem Maße durch diese Beratungsfunktion der Verkehrsverbände das 'Kooperationsklima' verbessert und die psychologisch-fachliche Grundlage einer Kooperationsbereitschaft der angesprochenen Mitglieder fühlbar erhöht worden ist, läßt sich allerdings schwerlich beurteilen.

Dennoch ist diese Form verbandlicher Hilfen nicht frei von Aspekten, die eine differenziertere Beurteilung dieser Förderungsaktivität verlangen.

---

1) Vgl. u.a. Art. 2, Ziff. 2 der Satzung für den Verband für das Verkehrsgewerbe Westfalen-Lippe e.V., i.d. Fassung v. 18.4.1961.

2) Braun, Theodor: Kooperation und Konzentration im Verkehr unter besonderer Berücksichtigung der Verkehrsverhältnisse in Nordrhein-Westfalen, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 121.

Einmal werden die Betriebsberatungen in der Regel streng aufgrund der verbandlichen Fachspartengliederung durchgeführt, so daß Kooperationslösungen auf Unternehmen mit sehr ähnlichem Verkehrs-Leistungsprogramm bei geringer räumlicher Entfernung voneinander beschränkt bleiben. Wenngleich derartige verbandpolitische Bestrebungen für das Hamburger Güternahverkehrsgewerbe bisher recht erfolgreich verliefen [1], sind doch eine Anzahl anders gelagerter Fälle denkbar, bei denen erst die integrierte Zusammenarbeit von Güternah-, Güterfernverkehrs- und Speditionsunternehmen eine den Markterfordernissen und betrieblichen Gegebenheiten angemessene Leistungspalette ergibt.
Für derartige Fälle dürfte die spartenbezogene Beratung der Verbände sich als weniger geeignet erweisen.

Es gibt noch einen anderen Blickwinkel, unter dem die verbandliche Kooperationsberatung der kleineren Transportunternehmen gesehen werden kann, nämlich der im Gesamtinteresse der Mitglieder vertretbaren Beratungsintensität.
Für die Meinung, daß die Beratungsintensität der Verbände nur soweit gehen kann, als die aus ihr resultierenden Erfolge bei den Transportunternehmen das bestehende Kräfteverhältnis innerhalb der Gesamtmitgliedschaft nicht fühlbar verändern, und damit in den Beratungsprozeß einkalkuliert werden, sprechen folgende Überlegungen: Die Beratungsaktivität der Verbände gegenüber den Transportunternehmen - etwa mit dem Ziel der Heranführung dieser Gruppe an den bisher von Speditionen beherrschten Verkehrsmarkt mittels Akquisitionsgenossenschaften - wird spätestens dann reduziert, wenn diese Positionsverbesserung den Reaktionsbereich der 'benachteiligten' bisher am Verkehrsmarkt agierenden Teilgruppen erreicht. Dieser Einwand wird noch gestützt durch die Tatsache,

---

1) Vgl. Berling, Hans: Kooperationsförderung als verbandspolitische Aufgabe, in Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 195 ff.

daß die regionale Verbandsgeschäftsführung und die SVG-Leitung oft in Personalunion besetzt wird. Da die Interessenkonflikte in der gewerbewirtschaftlichen SVG-Organisation, der ja eine Fachspartengliederung nach Verbandsart unbekannt ist, noch unmittelbar gegeben sind, wird von der Verbandsführung die Unterstützung neu aufkommender Akquisitionsgenossenschaften bzw. -gesellschaften nur soweit gehen, als die Machtverhältnisse zwischen Transportunternehmern und Spediteuren nicht wesentlich belastet werden.[1)]

Aus verbandspolitischer Sicht ist es daher verständlich, daß bisher der Interessenvertretung aller Mitglieder in Richtung einer Beibehaltung, ja Verstärkung der bisherigen Reglementierungen der Vorrang eingeräumt wurde gegenüber einer inneren Gesundung. Denn die von den Verbänden in den Tarifausschüssen erzielten periodischen Tariferhöhungen, die (im Fernverkehr) auch Kleinstunternehmen eine Vollkostendeckung erlauben, stellen eine wirksamere, permanente "Erfolgsbestätigung" verbandspolitischer Interessenvertretung dar als die Wahrnehmung langfristiger, konfliktgefährdeter und zudem schwerer erkennbarer wirtschaftliche Anpassungsprozesse.

Über eine Kooperationsberatung der Mitglieder hinaus, ist den Verbänden, die ja in der Rechtsform eingetragener Vereine firmieren (e.V.) versagt, einen eigenen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb zu unterhalten. Damit sind dem Verband auch keinerlei Möglichkeiten der Förderung von Akquisitionsgenossenschaften bzw -gesellschaften auf dem Weg der Bereitstellung von Wirtschaftseinrichtungen, der Übernahmen von Funktionen dieser Gesellschaften u.ä möglich.
Resumierend ist zur Verbände-Förderung zu sagen, daß jene nur bedingt geeignet erscheinen, den kleineren Transporteuren den Weg in optimale

---

1) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ..., a.a.O., S. 93 f.

Akquisitionsgenossenschaften bzw. -gesellschaften im Beratungsstadium aufzuzeigen, und daß ihre Rücksichtnahme auf die Mitgliedergesamtheit es geraten erscheinen läßt, weniger stark branchenverbundene Unternehmensberatungen zu bemühen, die Lösungskonzeptionen ausarbeiten können, die ausschließlich auf die Interessen der jeweiligen Klienten selbst zugeschnitten sind.

Von besonderer Bedeutung für die Zukunft ist die Beteiligung der verschiedenen Verkehrsverbände an der 'Kombiverkehr Deutsche Gesellschaft für kombinierten Güternahverkehr mbH & Co. KG, Frankfurt'. [1)]

Dieses Unternehmen, das 1969 als Träger und Organisator des Huckepackverkehrs (Beförderung von Lastzügen, Sattelaufliegern und Wechselpritschen auf der Schiene) gegründet wurde erreichte schon im Jahre 1970 ein Frachtaufkommen von DM 18,2 Millionen [2)], wobei für die nächsten Jahre mit starken Zuwachsraten gerechnet wird.

Parallel mit dieser quantitativen Expansion ist eine tiefgreifende qualitative Verbesserung der Unternehmenskonzeption geplant : man will die bisher reine Organisationsgesellschaft schrittweise zu einer Betriebsgesellschaft mit eigenen Krananlagen bis hin zu eigenen Waggons und Spezial-Niederflurwagen ausbauen.

Diese Kooperationserfolge auf der Ebene von Großunternehmen - nur diese bieten im hochtechnisierten Huckepackverkehr die Voraussetzungen für eine ertragreiche Beteiligung - unter maßgeblicher Einschaltung der Gewerbeverbände sind ohne Zweifel beispielhaft. Für den überwiegenden Teil der Verbandsmitglieder, denen derartige Kooperationsbereiche praktisch

---

1) Nach Auskunft zuständiger Stellen sind an der Komplementär-GmbH neben der Bundes-Zentralgenossenschaft Straßenverkehr (29,5%) und der Deutschen Bundesbahn (20,5%) als Verbände der BDF (20,5%), der BSL (20,5%) die AMÖ (4,5%), sowie die Interessenvertretung der im Auftrag der DB fahrenden Kraftverkehrsunternehmen (4,5%) beteiligt. Die Beteiligung der Verbände an der GmbH, die eine reine Organisations- und Haftungsgesellschaft darstellt, steht nicht im Widerspruch zum Wirtschaftsverbot von Verbänden.

2) Vgl. o.V.: "Stolze Steigerung der Transportleistung", in: FAZ Nr. 169 vom 26. Juli 1971, S. 13.

nicht zugänglich sind, ergibt sich allerdings die Frage, welche vergleichbar effizienten Förderungshilfen diesem Kreis seitens der Verbände zuteil werden.

Gerade diese "zweigleisige Politik" [1] ist von den Mitgliedern mit unterschiedlichem Echo aufgenommen worden, und zeigt, wie schwierig sich die Verbände in der Förderung g e m e i n s a m e r Mitgliederinteressen tun und wie problematisch sich Kooperations- und Konzentrationshilfen bei divergierenden Gruppenzielen erweisen.

---

1) Vgl. o.V.: "Lebers Pfennig-Taktik", in: Der Volkswirt, 23. Jg.(1969), Nr. 47 v. 21.11 1969, S. 28 :"Denn nur große Transportunternehmen können den kombinierten Verkehr so systematisch nutzen,daß Kostensenkungen möglich werden. Und weiter: Nur im Wege der Konzentration kann das Aufkommen im Huckepackverkehr so gesteigert werden, daß die Bundesbahn den Huckepacktarif senken könnte. So sieht sich der Frankfurter Verband des Straßenverkehrsgewerbes grundsätzlich darauf eingeschworen, auch Klein- und Kleinstunternehmern der Branche zu helfen - plötzlich mit dem Branchengespenst Konzentration verbündet."

C) Die Intensivkooperation und Konzentration auf der Mitgliederebene und ihre Konsequenzen für die bestehenden Straßenverkehrsgenossenschaften

Es sprechen eine Anzahl von Gründen dafür, daß den SVGen wesentlich wirksamere Instrumente an die Hand gegeben sind als den Verbänden, um die Zusammenarbeit der kleineren Kraftverkehrsunternehmen in Wettbewerbsgruppen in Gang zu bringen und langfristig zu fördern.

Einmal ist ihre Aktivität nicht auf gewerbepolitische Hilfen, die bestenfalls bis zur Betriebsberatung reichen, beschränkt. Sie sind satzungsgemäß zur gewerbewirtschaftlichen Förderung mittels gemeinsamen Geschäftsbetriebes berechtigt und haben bisher schon in beträchtlichem Umfange davon Gebrauch gemacht.
Zum anderen sind bei ihnen bereits spezifische Institutionen wie die LRV-Stellen, Autohöfe und die Auftragsbeschaffung(allerdings beschränkt auf Großaufträge im Bereich des Nahverkehrs) vorhanden, die dem betroffenen Unternehmerkreis verstärkt nutzbar gemacht werden könnten.
Dennoch liegen die Dinge zwischen den Güterkraftverkehrsunternehmen und deren regionalen SVG-Organisationen nicht so einfach, daß man unmittelbar d i e Modellösung entwickeln könnte.
Unter Einbeziehung der divergierenden Gruppeninteressen auf der Mitgliederstufe, dem Eigeninteresse des genossenschaftlichen Managements vor dem Hintergrund einer künftig auf Liberalisierung ausgerichteten Verkehrswirtschaft ergeben sich für die SVGen zwei grundsätzliche Strategiealternativen mittelfristiger Art, die gleichzeitig eine dritte, längerfristige Alternative bedingen.

Alternative I : Die SVGen als Zentren integrierter Akquisitionsgenossenschaften?

In bedeutenden genossenschaftlichen Wirtschaftsbereichen läßt sich seit Jahren die Tendenz beobachten, die einst lockeren Geschäftsbeziehungen extensiver Art zwischen Mitglieder- und Organbetrieb (sog. Marktgenossenschaften) durch eine integrierte Form genossenschaftlicher Zusammenarbeit abzulösen.
Derartige integrierte Genossenschaften [1] sind gekennzeichnet durch eine starke Stellung der Geschäftsleitung der Organbetriebe, durch feste Leistungsbeziehungen und eine relativ starke Abhängigkeit der Mitglieder vom Genossenschaftsmanagement. Unterstrichen wird diese Entwicklung dadurch, daß die Planungsaktivitäten der Organbetriebe sowohl den Bereich des gemeinsamen Geschäftsbetriebes als auch die Mitgliederunternehmen umfassen. Das Spezifikum einer solchen Umkehrung der innergenossenschaftlichen Integrationsverhältnisse ist jedoch, " daß der Förderungsauftrag offenbar um so besser erfüllt werden kann, je nachhaltiger die Dispositionsfreiheit des Einzelmitgliedes eingeschränkt wird." [2]

Die augenfälligsten Beispiele für eine solche Wandlung ehemaliger Marktgenossenschaft zu integrierten Genossenschaften findet man im Bereich des genossenschaftlichen Lebensmittelhandels (Edeka, Rewe usw.). Damit stellt sich die Frage, ob im Güterkraftverkehrsgewerbe ähnliche Förderungsaktivitäten vornehmlich zugunsten der Güterkraftverkehrsunternehmen unter direkter Mitwirkung und aktiver Führung der SVG-Organbetriebe möglich und realisierbar erscheinen.

---

1) Vgl u.a. Dülfer, Eberhard: Probleme der Unternehmens- und Führungsorganisation in der modernen Genossenschaft, a.a.O., S. 19 ff.
2) Boettcher, Erik : Selektion im Genossenschaftswesen, in: Selektion im Genossenschaftswesen, Quellen und Studien des Institutes für Genossenschaftswesen der Universität Münster, (Hrsg. Boettcher, E.) Bd. 16, Karlsruhe 1966, S. 7.

Zunächst einmal bestehen zwischen den integrierten Genossenschaften im Lebensmitteleinzelhandel und der SVG-Organisation gravierende Unterschiede.
Erstere beschränken sich auf Teilgruppen innerhalb der Gesamtbranche Lebensmitteleinzelhandel und versuchen eine Konkurrenzierung ihrer Mitglieder untereinander durch Reservierung bestimmter räumlicher Regionen (Stadtviertel o.ä.) weitgehend auszuschließen. Diese Ausrichtung in Verbindung mit einer einheitlichen Sortiments- und Preis- und Werbungspolitik führt bei den Mitgliedern zu einem hohen Maß von Interessenhomogenität, was durch den ausgeprägten Wettbewerb mit anderen Branchengruppen (Konkurrenzgenossenschaften, freiwillige Ketten, Filialunternehmen, Kaufhäuser usw.) noch verstärkt wird.

Demgegenüber orientieren sich ja die SVG-Organbetriebe an der Gesamtbranche (Güter-) Kraftverkehrsgewerbe, mit der Folge, daß zwischen den Mitgliedern teilweise erhebliche Konkurrenzbeziehungen bestehen.
Würden Regional-SVGen die Regie für eine Umwandlung zu integrierten Genossenschaften, deren Eintritt den Mitgliedern freistehen müßte, entwickeln wollen, so müßte zunächst der Kreis der potentiellen Beitrittwilligen abgesteckt werden. Als erstes dürften die Großunternehmen der Branche sowie die Gesamtheit der vorwiegend speditionell tätigen Unternehmen zu diesem Schritt nicht bereit sein. Erstere sind von ihren wirtschaftlichen Möglichkeiten im allgemeinen weniger auf Kooperationshilfen angewiesen und wenn ja, bieten sich ihnen attraktivere Möglichkeiten außerhalb des SVG-Bereiches. Damit würde sich der Kreis auf die kleineren Transportunternehmen beschränken, von denen als effektive Mitglieder wiederum nur die in Frage kämen, die diesen Schritt einer erheblichen Funktionsdelegierung an den SVG-Organbetrieb zu gehen bereit wären.

Eine der wesentlichsten gemeinsam wahrzunehmenden Aufgaben wäre die gesamte Akquisitions- und Befrachtungsfunktion für die Mitgliederbetriebe bzw. deren Fahrzeuge, da der Kooperationserfolg ja in dieser Branche

primär vom direkten Marktzugang und der Fahrzeugdisposition determiniert wird.[1] Die SVGen wären damit gezwungen, ihre hierfür praktisch schon bestehenden Institutionen - insbesondere die LRV-Stellen und Autohöfe - als Instrumente integrierter Akquisitions- und Befrachtungsplanung für die Mitglieder dieses Zusammenschlusses bevorzugt bereitzustellen und auszubauen.

Der bestehende rechtliche Hinderungsgrund gem § 3 Abs. 3 Anordnung PR NR 146/48[2], wonach SVGen nicht als bestellte Abfertigungsspediteure fungieren dürfen, ließe sich durch Ausgliederung und rechtliche Verselbständigung dieser Betätigung sicherlich umgehen.

Die entscheidende Frage ist einzig, ob die SVGen ernsthaft bereit sein würden den aufgezeigten "riskanten" Weg zu gehen.

Eine solche Intensiv-Förderung der hierzu bereiten kleineren Transportunternehmen, die ohne Zweifel im Wettbewerb benachteiligt waren, durch die SVGen würde aller Erfahrung nach " die labile Mitgliederstruktur der Straßenverkehrsgenossenschaften "[3] offen zu Tage treten lassen. Für den (aller Voraussucht nach) überwiegenden Teil der SVG-Mitglieder, der auf dieses Förderungsangebot nicht eingeht, würde diese neue SVG-Förderung auf das Entstehen einer zusätzlichen Konkurrenz hinauslaufen, so daß deren Reaktion in Form der Aufkündigung der Mitgliedschaft bei dieser Organisation nur konsequent wäre.

Daraus folgt, daß die übrigen Förderungsleistungen, die kaum die bestehenden Machtverhältnisse tangieren, ebenfalls an Frequentierung verlören, da sie von einem wesentlich reduzierten Mitglieder- bzw. Kundenkreis beansprucht und damit auch getragen würden. Die Konsequenz einer so gearteten Richtungsänderung der SVG-Politik würde also sein, daß mit dem Aufbau integrierter Akquisitionsgenossenschaften unter SVG-Regie, die zu einer Intensivkooperation mit einem (relativ) kleinen Mitgliederkreis führen, gleichzeitig ein einschneidender "Schrumpfungsprozeß" in den

---

1) Vgl. S. 95 ff. und S. 109 ff.
2) Vgl. S. 30
3) Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ..., a.a.O., S.89.

Bereichen verbunden ist, die kaum die bestehenden Machtverhältnisse der Mitgliedergruppen antasten.

Von zentraler Bedeutung für die hieraus herleitbare These, daß die SVGen als integrierte Genossenschaften zur Verbesserung der kleineren Kraftverkehrsunternehmen nicht in Frage kommen, ist das immer noch starke Gewicht der Frachtenprüfung innerhalb der gesamten derzeitigen genossenschaftlichen Förderungsaktivitäten in dieser Branche.
Die Einschaltung der Straßenverkehrs-Genossenschaften in die hoheitliche Frachtenprüfung und die damit erzielten Gebühreneinnahmen stellen noch immer die ökonomische Basis dieser gewerbewirtschaftlichen Organisation dar.
Allerdings wird mit zunehmender Ausweitung der preispolitischen Selbständigkeit, also einem Abgehen von hoheitlich fixierten Transportpreisen, die Notwendigkeit der Überprüfung derartiger Beförderungsentgelte immer geringer.

Schon bei der derzeitigen Regelung zeigt sich, daß bei zunehmender Unternehmensgröße die Ausgestaltung des Rechnungswesens einschließlich der Frachtenberechnung immer "ordentlicher" wird, was bedeutet, daß die Kontrolltätigkeiten in dieser Hinsicht entscheidend reduziert werden können. Bei einer Anzahl von Prüfkunden, die eine Frachtenfakturierung auf EDV-Basis durchführen, sind die notwendigen Prüfhandlungen bereits auf die Überprüfung weniger Eingabedaten beschränkt.
Die unmittelbare Konsequenz dieser Entwicklung ist natürlich die Senkung der Prüfgebühren, die durch diese Rationalisierungsmaßnahmen bei den Mitgliedern selbst ausgelöst wird. So gesehen wird bereits auf der Grundlage der bestehenden Gesetzgebeung der Umfang dieser Prüftätigkeit zunehmend an Gewicht verlieren; und nicht zuletzt deshalb weil sich die Frage nach einer möglichen Anwendung statistischer Verfahren (Stichprobenprüfung) aufdrängt, die bei wesentlicher Verkleinerung des Prüfungsumfangs und damit der anfallenden Kosten zu (fast) gleichwerigen Erfolgen führen könnte.

Die Einbeziehung der künftigen Veränderungen der Rahmenbedingungen dürfte dieser Betätigung der SVGen wohl vollends ein Ende bereiten. Sobald die (weitgehend) selbständige Preisbildung im gewerblichen Güterkraftverkehr realisiert wird, ist das Interesse an einer Pflichtprüfung im herkömmlichen Sinne und Umfang sinnvollerweise nicht mehr zu begründen.

Schon heute ist die Diskussion über die Pflichtprüfung bezüglich der bilateralen Tarife im grenzüberschreitenden Straßengüterverkehr soweit fortgeschritten, daß dieser Komplex in absehbarer Zeit "prüfungsfrei" werden dürfte: " Außerdem will sich das Bundesverkehrsministerium mit den Länderreferenten über die Einschränkung der Anwendung des § 23 GüKG bei Einführung der bilateralen Tarife im grenzüberschreitenden Straßengüterverkehr unterhalten. Durch die Einschränkung dieses Paragraphen soll die Tarifkontrolle im grenzüberschreitenden Güterkraftverkehr aufgehoben werden. Bonn möchte sich deshalb zu dieser Maßnahme entschließen, weil ansonsten allein deutsche Unternehmer nach Einführung der bilateralen Tarife überwacht werden, während die ausländische Konkurrenz einer solchen Kontrolle mangels in anderen EWG-Ländern nicht vorhandener Instanzen nicht unterliegen würde." [1)]

Im Binnenverkehr dürfte schon bei Einführung relativ breiter Tarifmargen das Erfordernis der Prüfung jedes einzelnen Transportvorganges mittels Frachtbrief kaum noch ernsthaft zu vertreten sein; Stichprobenprüfungen, die wohl am zweckmäßigsten von der BAG selbst, ohne Einschaltung des SVG-Instrumentariums, vorzunehmen wären, dürfte das Maximum an allgemeinem Prüfinteresse darstellen.

Eine illusionslose Betrachtung dieses Problemkreises drängt sich aber geradezu auf bei zunehmender Harmonisierung der europäischen Verkehrsintegration. Von der EWG-Kommission wird nämlich ein umfangreiches Überwachungssystem, wie es bisher nur in der BRD vorhanden ist, abgelehnt,

---

1) o.V.: "Länder beraten neues Konzessionssystem" Pressemeldung in: Deutsche Verkehrs-Zeitung (DVZ). 25. Jg., Nr. 7 vom 16. Jan. 1971, S. 1

weil es einen nicht vertretbaren Verwaltungsapparat erfordern würde. Vielmehr werden schon im Übergangsstadium breiter Margentarife Stichprobenkontrollen als ausreichend angesehen, insbesondere wenn "die Sanktionsmaßnahmen entsprechend rigoros sind."[1)]

Es bleibt also festzustellen, daß der Wegfall der Frachtenprüfung und der darauf beruhende Einnahmeverlust langfristig ein Faktum darstellt, auf das sich einzustellen vordringlichste Aufgabe der SVG-Organisation sein muß.[2)]

Die wirtschaftliche Ergiebigkeit dieser Tätigkeit, auf der die Größe der heutigen SVG-Organisation entscheidend basiert, macht es dennoch unumgänglich, an dieser Förderungsleistung "bis zur letzten Minute" festzuhalten, was bedeutet, daß sich die SVGen auch in der Zukunft - zumindest solange die Prüfungspflicht besteht - an den Prüfkunden und damit der Gesamtbranche als potentiellen bzw. faktischen Mitgliedern orientieren werden.

Damit sind sie aber für diesen Zeitraum festgelegt auf Förderungsleistungen, die weitgehend Mitgliederinteressen-neutral sind, was infolge der wachsenden Konkurrenzierung innerhalb der Mitgliederschaft bzw. von Mitgliedergruppen nur eine mehr indirekte Rahmenförderung zuläßt. Es zeigt sich hier ein in der Genossenschaftsentwicklung ziemlich seltenes Dilemma, daß nämlich die Organbetriebe in den Prozeß einer Intensivkooperation schwerlich eingreifen können.

---

1) Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, Kommission: Aktionsprogramm für die gemeinsame Verkehrspolitik, Dok. KDM (62) 88, endg. Brüssel 1962, S. 60.

2) Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ..., a.a.O., S. 68: "Die Frachtenprüfung wird dann überflüssig, und den SVGen, die keine weiteren Aufgaben übernommen haben, bliebe nichts anderes übrig, als ihre Einrichtungen aufzulösen."
Hamm, Walter: Die Straßenverkehrsgenossenschaften vor neuen Aufgaben, a.a.O., S. 509 : "Ihr wichtigstes Aufgabengebiet, die vom Gesetzgeber übertragene hoheitliche Frachtenprüfung und -kontrolle, werden sie in absehbarer Zeit verlieren, nämlich dann, wenn die Festpreise für Verkehrsleistungen ... Schritt für Schritt freigegeben werden."

Bestärkt wird diese Feststellung wenn man die Entscheidungsgremien der SVGen in die Überlegungen mit einbezieht.
Trotz der anstehenden Anpassungsprobleme werden die Transportunternehmer als Gruppe kaum ihre spezifischen Förderungserwartungen in den Generalversammlungen artikulieren und gegebenenfalls durchsetzen können.[1] Im Aufsichtsrat der Mehrzahl der Regional-SVGen sind zudem die Unternehmen, die als groß und/oder besonders leistungsfähig gelten überrepräsentiert - dies gilt vor allem für den Spediteurbereich.

Von daher werden Aktivitäten der SVGen, die besonders auf die Situationsverbesserung der (bisher) leistungsschwächeren Unternehmen abzielen, wenn nicht blockiert, so doch zumindest mit wenig Dynamik angegangen werden. Für den ehrenamtlichen Vorstand gelten die Überlegungen in gleicher Weise.
Der geschäftsführende Vorstand, das SVG-Management, dürfte dieser Lösung ebenfalls kein Interesse entgegenbringen, weil es mit dem hiermit verknüpften "Rückfall in kleinere Dimensionen" einmal geringere, weniger sichere Entwicklungschancen der SVGen selbst sieht, und zum anderen sich die persönlichen (am SVG-Wachstum orientierten) beruflichen Möglichkeiten in dieser Organisation wesentlich verschlechtern würden.

---

1) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ...,a.a.O., S. 94, insbesondere die dort angeführten Gesprächsergebnisse mit Vertretern des Verkehrsgewerbes.
Zu einer ähnlichen Beurteilung muß man auch kommen, wenn man die jährlichen Generalversammlungen der SVGen und deren problemfreien, von Regularien beherrschten Ablauf betrachtet.

Alternative II : Kooperations- und Konzentrationsberatung und die Rahmenförderung als mittelfristige Aufgaben der Straßenverkehrs-Genossenschaften

Nachdem der in der Alternative I aufgezeigte Weg einer Umorientierung der SVGen zu integrierten Förderungszentren wegen der damit verbundenen einschneidenden negativen Konsequenzen für den genossenschaftlichen Organbetrieb in der Praxis wohl nicht beschreitbar ist, müssen sich die künftigen Förderungserwartungen der Mitglieder und vor allem der Transportunternehmen notwendigerweise auf die Beratung und die bisherige, mittelbar wirkende Rahmenförderung konzentrieren.

1) Die Möglichkeiten genossenschaftlicher Betriebsberatung

Für eine erfolgreiche genossenschaftliche Beratung auf dem Gebiet der Unternehmenskooperation und -konzentration ist die Schaffung einer breiten Vertrauensbasis unabdingbare Voraussetzung. Daher ist zu überlegen, ob der schon bestehende Beratungsdienst bei der Bundes-Zentralgenossenschaft (BZG) nicht noch störker als bisher von den übrigen Geschäftsbereichen getrennt betrieben wird.
Eine solche organisatorische Verselbständigung kommt einmal dem auf Interessenneutralität ausgerichteten Wünschen der Mitglieder in ihrer Gesamtheit entgegen und ermöglicht gleichzeitig bestmögliche Beratungserfolge für die anstehenden Probleme bei den jeweiligen Klienten.

Einen wichtigen Schritt, die Kooperation und Konzentration als Anpassungserfordernis in den Gesichtskreis unternehmerischer Entscheidung zu rücken und so den Selbsthilfewillen der Betroffenen zu steigern stellt die wachsende Zahl diesbezüglicher Publikationen insbesondere in den wichtigsten Fachzeitschriften [1] dar. Diese Entwicklung, die im

---

1) Als Beispiel einer praxisnahen Darstellung sei besonders verwiesen auf Simon: Kooperation im Verkehrsgewerbe, in: Das Verkehrsgewerbe, Mitteilungsblatt des Verkehrsgewerbes Westfalen-Lippe, 19. Jg.(1970), Heft 1, S. 11 ff. Dort wird neben einer branchenspezifischen Analyse verschiedener Kooperationsformen der Modellfall einer kooperativen Nahverkehrsspedition - bestehend aus Nahverkehrstransportunternehmen und -speditionen - ("Rhein-Ruhr-Spedition GmbH") dargestellt und ein entsprechender Gesellschaftsvertrag ausgearbeitet.

Güterkraftverkehrsgewerbe ohne Zweifel mit mehrjähriger Verspätung eingeleitet wurde, ist eine wichtige Voraussetzung für eine Verbesserung des Informationsstandes und ebenso für den Abbau (übertriebener) Skepsis gegenüber neuen Wegen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in intensiver Form.

Diesem Ziele dient auch der schon am 23.10.1967 von der BZG und den Fachverbänden gegründete Arbeitsausschuß "Kooperation im Verkehrsgewerbe" [1] der als branchenbezogener Unterausschuß des bestehenden "Gesprächskreises Kooperation" der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft anzusehen ist.

In diesem Gremium werden die für die Kooperation relevanten Kriterien analysiert und systematisiert mit dem Ziel, den Betriebsberatern und Unternehmen ein Instrumentarium an die Hand zu geben, das sie befähigt, "die Transmission der Kooperationsideen in die Praxis" [2] vorzunehmen. Der Ausschuß beschäftigt sich zunächst mit den Kooperationsvoraussetzungen und den Kooperationshemmnissen, die sich aus dem Unternehmerverhalten, der jeweils gegebenen Unternehmensstruktur und nicht zuletzt der gesetzgeberischen Rahmenordnung ergeben.

Darüber hinaus befaßt man sich mit der Entwicklung von Leitlinien für die Kooperationspraxis und -technik einschließlich der Partnerwahl und '-vermittlung', der Planungsgrundsätze bei Kooperationsvorhaben, sowie deren Durchführung.

Einen breiten Raum nimmt auch die Entwicklung alternativer Kooperationsmodelle einschließlich der organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Fragen ein.

Schließlich sollen die mit der Gründung anfallenden Kosten in einer 'Vorkalkulation des Kooperationserfolges' aufgezeigt werden und konkrete mit dem Anpassungsprozeß verbundene Finanzierungs- und Investitionsprobleme in die Untersuchungen einbezogen werden.

---

1) Vgl. Binnenbruck, Horst H.: Zur Kooperation im Straßengüterverkehr, in: Kooperation im Verkehr, S. 189 f.

2) Rühle von Lilienstern, Hans: Das Beratungswesen im Dienste der Kooperationsförderung im Verkehr, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 132.

Der bisher vorwiegend einzelwirtschaftlich ausgerichtete Themenkreis soll darüberhinaus durch die Berücksichtigung volks- bzw. verkehrswirtschaftlicher Problemkreise um einen weiteren Aspekt ergänzt und damit geschlossen werden.

Für die Kooperationsberatung lassen sich aus den praxisnahen Untersuchungen dieses Gremiums sicherlich wertvolle Hilfen entnehmen; was allerdings noch fehlt, ist die Entwicklung ähnlicher Aktivitäten für die Anpassungsstrategie der Konzentration.
Die SVGen und Verbände richten zwar aus einer zweifelhaften 'Mittelstandspolitik' ihr Hauptaugenmerk auf die Erhaltung einer hohen Quantität an Kraftverkehrsunternehmen, doch sollte das nicht zur 'Kooperation von Grenzbetrieben' führen. Häufig dürften Kooperationsvorhaben nämlich erst erfolgversprechend werden wenn die potentiellen Mitglieder ihre Unternehmen (durch Konzentration) erst aus dem Bereich von Kleinstunternehmen herausgeführt haben.

Einer genossenschaftlichen Beratungsfunktion, der im Vor- und Gründungsstadium von Akquisitionsgenossenschaften bzw. -gesellschaften schon deshalb eine herausragende Bedeutung zufällt, weil die Mitglieder dieser Wettbewerbs g r u p p e n damit (für sie) 'Neuland' betreten, sollte auch für die Folgezeit ein bleibendes Betätigungsfeld erhalten bleiben.

Auf diesem Gebiet sind ja schon eine Anzahl von genossenschaftlichen Aktivitäten entwickelt worden, die von der Beratung einzelner Unternehmen, in allen unternehmerisch relevanten Bereichen (Tarifrecht, Steuerberatung, Personalpolitik, Büro- und Transportorganisation, Probleme der Kostenrechnung und Kalkulation, Fragen der Rationalisierung usw.)über Unternehmerseminare, gemeinsame Betriebsbegehungen, bis hin zur Bildung von Erfahrungsaustauschgruppen (sog. 'Erfa-Gruppen') [1] reichen.

---

1) Vgl. Binnenbruck, Horst H.: Zur Kooperation im Straßengüterverkehr, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 187.

Sowohl der Kooperations- bzw. Konzentrationsberatung als auch der laufenden Unternehmensberatung durch den genossenschaftlichen Beratungsdienst, kommt der für die Klienten nicht unwesentliche Vorteil zugute, daß die SVGen eine Anzahl von Förderungsleistungen selbst anbieten, die darauf gerichtet sind, die Wirtschaftlichkeit und damit Wettbewerbsfähigkeit der Mitgliederbetriebe zu erhöhen.

2) Die Möglichkeiten der SVG-Rahmenförderung

a) Factoring - Beispiel einer neuen Förderungsleistung

Auch ein wesentlich erweiterter und wirksamerer Betriebsberatungsdienst dürfte kaum geeignet sein, den bisher aus der Frachtenprüfung resultierenden primären Anreiz zur Mitgliedschaft in den SVGen gleichwertig zu ersetzen.
Vielmehr stellt sich für die SVGen bei dem langfristig sicheren Wegfall der Prüfungsfunktion das Problem, ein ähnlich wirkungsvolles Bindeglied zu schaffen, das jenseits der Einzelinteressen und Konkurrenzbeziehungen der Mitgliedergruppen untereinander als ein generelles Förderungsinstrument anzusprechen ist. Als eine derartige Förderungsaktivitöt könnte sich ein genossenschaftliches Factoring-System entwickeln, für das im Bereich des Organbetriebes schon wesentliche Grundvoraussetzungen geschaffen worden sind.

Die dem modernen Factoring zugrundeliegende Idee der Verwendung von Buchforderungen zur kurzfristigen Finanzierung (mittels Diskontierung) wurde schon im Jahre 1859 im Genossenschaftsbereich von Schulze-Delitzsch auf einem Vereinstag der Vorschußvereine in Weimar erkannt und als Finanzierungsinstrument für Klein- und Mittelbetriebe propagiert.[1)]

---

1) Vgl. Hartrodt, Georg: Die Diskontierung von Buchforderungen, Berlin 1912, S. 48

Im allgemeinen setzt sich die Dienstleistung des Factors gegenüber seinen Klienten (Unternehmen, keine Konsumenten') aus mehreren Einzelfunktionen wie der Kreditsicherung, Finanzierung, Facturierung (oft einschließlich der Debitorenbuchhaltung) zusammen. [1]

Projiziert man die Funktionsweise auf die hier relevante Branche, so fällt der SVGen bzw. der von ihnen unterhaltenen Deutschen Transportbank (DTB) die Rolle des Factors zu.
Bevor jedoch organisatorische Lösungen diskutiert werden, muß die branchenspezifische Eignung und Vorteilhaftigkeit dieses Finanzierungsinstruments abgeklärt werden.
Im derzeitigen Fest- bzw. Margentarifsystem ist die Zahlungsmoral der Verladerschaft gemessen an der Geldeingangsdauer generell deshalb besonders schlecht, [2] weil die Skontierungsmöglichkeit bei derartigen hoheitlichen Preisen nicht statthaft ist. Im bestehenden System würde also die Betrauung einer gewerbegetragenen Factoring-Bank mit der Einziehung und Finanzierung der Außenstände eine Annäherung der Wettbewerbsbedingungen der Anbieter (ähnlich einem Konditionenkartell) bringen, und deren finanzielle Situation - speziell die Liquidität - verbessern.

Entscheidend dürften aber die Rationalisierungseffekte, die gleichsam als " packaged deal " angeboten werden, sein; durch den Aufbau der zentralen Buchstellen sind zudem bereits erste Schritte auf diesem Gebiet eingeleitet worden.

---

1) Vgl. zur allgemeinen Funktonsweise des Factoring u.a.: Knopik, Gisbert: Factoring - ein neuer Weg der Absatzfinanzierung und der Kreditsicherung, Frankfurt a.M. 1960. Fischoeder, Peter: Factoring in Deutschland, Diss., Köln 1963. Wißkirchen, Heinz: Factoring in Deutschland, in : Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität Köln (Hrsg. Rittershausen, H.), Bd. 3, Köln 1963. Zum mehr rechtlichen Problemkreis vgl. Glomb, Georg Peter: Finanzierung durch Factoring, in: FIW-Forschungsreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln. 1970.

2) Vgl. Binnenbruck, Horst H.: Zur Kooperation im Straßengüterverkehr, a.a.O. S. 336.

Weiterhin besteht die Möglichkeit einer engen Verzahnung organisatorisch-technischer Art von Frachtenfakturierung und -kontrolle, d.h. das stark rückläufige Instrument bisheriger Frachtabrechnung und -bevorschussung würde ersetzt durch eine moderne Förderungsleistung mit wesentlich größeren Erfolgschancen.

Mit dem Wegfall der hoheitlich fixierten Tarife wird eine solche Dienstleistung keineswegs an Attraktivität verlieren, das Gegenteil ist vielmehr wahrscheinlich. Mit der Einführung einer preispolitischen Eigenverantwortlichkeit der Unternehmen wird zweifellos eine Unsicherheit in kalkulatorischer Hinsicht einhergehen, wie sie in anderen Branchen ganz selbstverständlich ist.

Diese Unsicherheit fördert ohne Zweifel ein Informationsbedürfnis bzw. eine Informationsnotwendigkeit bezüglich der relevanten Marktdaten und ihrer Veränderungen. Unter diesem Aspekt ist das Factoring geeignet,durch eine Auswertung des dort gesammelten Materials für die Factoring-Klienten eine wesentliche Verbesserung des Informationsstandes zu gewährleisten.
Dabei ist zu denken an Kalkulationshilfen durch die Auswertung der Fakturierungsergebnisse (Herausgabe von durchschnittlichen Transportpreisen an die Factoring-Klienten [1]), sowie die Aufbereitung des Zahlenmaterials, das der zentralen Buchstelle zur Verfügung steht, in Form von (verschlüsselten) Kosten- und Betriebsvergleichen u.ä..
Die Aussagekraft und der Wahrheitsgehalt eines so beschaffenen überbetrieblich-genossenschaftlichen markt- und unternehmensbezogenen Informationssystems übertrifft natürlich die bereits praktizierten

1) Zu einer solchen Annäherung an ein sog. "open-price-system" : Menze, Hubert: Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Bindung, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 6, Berlin 1960, S. 50 : " Dem System der offenen Preise liegt der Gedanke zugrunde, daß eine der wichtigsten Voraussetzungen eines möglichst vollkommenen Wettbewerbs die Herstellung einer ausreichenden Markttransparenz ist, die auf diesem Wege erzielt werden soll."

Untersuchungen der zuständigen Branchenverbände, die meist auf (unverbindlichen) Angaben ihrer Mitglieder beruhen, und wegen ihrer vergleichsweise geringen Informations'tiefe' unternehmenspolitisch nur beschränkt verwendbar sind.

Die geschilderten Vorteile, die ein solches integriertes Factoring-System für die Mitglieder hat, stellen ferner einen selektiven Anreiz dar, auf den zu verzichten den Unternehmern des Güterkraftverkehrs schwer fallen dürfte. Zudem ist ein solches Konzept weitgehend Interessen- und Unternehmensgrößen-neutral (ausgenommen nur die Kleinst-Unternehmen) und auch unter diesem Aspekt praktikabel, ja, das Factoring-System dürfte erst bei Zusammenfassung der kleineren Unternehmen zu Wettbewerbsgruppen auch für diesen Mitgliederkreis attraktiv werden, da die Untergrenzen für kostengünstige Bedingungen seitens des Factors im Bereich dieser (neuen) Klientengrößen liegen dürften.

Organisatorisch sind mit der Gründung der Deutsche Transport-Bank schon die institutionellen Grundlagen gelegt worden, deren enge Zusammenarbeit mit dem KRAVAG-Versicherungsunternehmen ferner die Möglichkeiten schafft, den Finanzbedarf des Factors innerhalb des Gewerbes sicherzustellen.

b) Die künftigen Chancen der Laderaumverteilung (LRV)

Die Straßenverkehrsgenossenschaften werden auch in Zukunft die LRV-Betätigung - wie bisher - weitgehend unter der Leitlinie der Interessenneutralität der Anbieter und Nachfrager von Transportleistungen vornehmen, und diese nicht etwa als Befrachtungsstellen zum besonderen Nutzen der Kleinbetriebe "umfunktionieren" : die vorangegangene Diskussion läßt nur diese Handlungsweise erwarten. Bei oberflächlicher Betrachtung wäre nun zu folgern, daß bei wesentlich vergrößerten Unternehmenseinheiten das Problem der Fahrzeugbefrachtung von den Unternehmen selbst in Zukunft besser gelöst wird, die LRV-Betätigung damit an Bedeutung verlieren müßte.

Hierbei wir dallerdings außer acht gelassen, daß die verkehrsspezifischen Probleme, die die räumliche und zeitliche Dimension der Leistungserstellung hervorrufen, auch dann noch überbetriebliche, großgenossenschaftliche Vermittlungsdienste erforderlich machen, um so die immer noch verbleibenden Ungleichgewichte zwischen Angebot und Nachfrage (als Folge der Nicht-Speicherbarkeit von Verkehrsleistungen) soweit wie möglich zwecks Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu eliminieren.
Sicherlich kann die LRV-Betätigung kaum aus der bisherigen Rolle einer Ergänzungsfunktion herauswachsen, die allgemeine Komplizierung und räumliche Ausdehnung (EWG-Bereich) der Transportprozesse wird aber auch den künftig vergrößerten Unternehmenseinheiten wegen der Unvollkommenheit der Transportmärkte einen idealen Ausgleich von Laderaum und Ladegut erschweren.

Voraussetzung für die Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Befrachtungsdienste durch diese Unternehmen ist allerdings eine wesentliche Verbesserung der Organisations- und Ablaufstruktur der LRV-Stellen.

Die bisherige mangelnde Vermittlungseffizienz resultiert insbesondere aus der Tatsache, daß die LRV-Dienste über ihr jeweils örtliches Einzugsgebiet kaum hinausführen, sodaß Marktpartner an anderen Plätzen bei der Frachtverteilung unberücksichtigt bleiben. Es gilt also, die Informations- und Transparenzfunktion des LRV-Systems wesentlich leistungsfähiger und damit attraktiver zu gestalten. Nur eine integrierte, elektronisch gesteuerte Informationsspeicherung und -auswertung in Ablösung der derzeitigen "Handvermittlung" ist technisch und organisatorisch in der Lage, den örtlichen Charakter einer jeden LRV-Stelle aufzuheben und den lokal angebotenen bzw. nachgefragten Laderaum überregional sichtbar und marktrelevant werden zu lassen.[1] Daß sie im Zuge

1) Nach Auskunft zuständiger Stellen ist die Umstellung auf eine zentrale, elektronisch gesteuerte Frachtenvermittlung bereits in der Planungsphase und soll den Mitgliedern als sog. "Data-Fracht-System" demnächst zur Verfügung stehen. Ferner wird z.Zt. mit ausländischen Organisationen verhandelt, um die Frachtenvermittlung über die nationalen Grenzen hinaus (speziell im EWG-Raum) vornehmen zu können.

der tariflichen Liberalisierung den Charakter einer "Frachtenbörse" erhält und damit zu einer notwendigen Preistransparenz für Transportleistungen beiträgt, vermag sicherlich ihre Koordinationsfunktion und Attraktivität zu steigern.

c) Die Entwicklungsmöglichkeiten der übrigen SVG-Aktivitäten

Die übrigen recht vielfältigen Förderungsaktivitäten dürften auch in Zukunft ein Fülle von "Tagesproblemen" für die SVG-Leitung mitsichbringen, allerdings weniger genossenschaftsspezifische - nur auf letztere soll nachfolgend kurz eingegangen werden.[1)]

Im Versicherungsbereich kann man erwarten, daß die schon bisher weit über dem Branchendurchschnitt liegenden Wachstumsraten bei zunehmender Kooperations- und Konzentrationstendenz noch einmal beträchtlich zunehmen. Dabei geht man von der Überlegung aus, daß es den schon bisher bei der gewerbeeigenen KRAVAG Versicherten gelingen wird, die Unternehmer, die sich zur Kooperation entschlossen haben, bisher aber noch nicht SVG-Kunden waren, auf diesen Versicherungsträger 'umzulenken', einmal aus der "Genossenschaftstreue", vor allem aber wegen der (objektiv) günstigen Tarife.

Im Finanzierungssektor ist damit zu rechnen, daß die Entwicklungschancen des gewerbeeigenen Bankinstitutes nach einer erfolgten Strukturanpassung der (Mitglieder-) Kunden ebenfalls weiter an Bedeutung gewinnen. Denn die sich aus einer Gesundung der Mitgliedsunternehmen zwangsläufig ergebende Steigerung der Investitionsfreudigkeit führt über einen gesteigerten Finanzbedarf zu einer zunehmenden Frequentierung (auch) der Deutschen Transport-Bank (DTB). Ob und inwieweit die DTB allerdings neu aufkommende Akquisitionsgenossenschaften bzw. -gesellschaften schon in der Gründungsphase weitgehend finanzieren sollte, wird bisweilen mit dem Hinweis auf die Interessendivergenz der Mitglieder in Frage gestellt.[2)]

---

1) Vgl. S. 51 ff.
2) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation .., a.a.O., S. 87 f.

Eine solche Interpretation von Interessenneutralität würde jedoch faktisch auf eine weitgehende Untätigkeit der SVGen einschließlich ihrer gewerbeeigenen Wirtschaftsunternehmen hinauslaufen. Entscheidend für das Kriterium einer Rahmenförderung bei gleichzeitiger Gleichbehandlung der Mitglieder dürfte vielmehr sein, daß den SVGen nur solche Aktivitäten verwehrt sind, die eine fühlbare Interessenbevorzugung vornehmen. Die Vorteile, die Akquisitionsunternehmen in der Gründungsphase durch die Inanspruchnahme gewerbeeigener Bankverbindungen erhalten, können sich jedoch - im Vergleich mit anderen Bankinstituten - nur in sehr engen Grenzen halten. Hinzukommt, daß die Hilfen ja jedem Mitglied, also auch den 'Gegnern' dieser Förderung zugänglich sind.

Auf die Entwicklungschancen der genossenschaftlichen Handelsabteilungen dürfte eine Vergrößerung der Unternehmen der Mitglieder aufgrund der damit verbundenen Auftragskonzentration auf den ersten Blick recht günstige Auswirkungen aufweisen. Dieser Beurteilung steht jedoch entgegen, daß der überwiegende Umsatzanteil in dieser Sparte bislang gerade mit den Kleinstunternehmern, die für eine Zusammenfassung zu Wettbewerbsgruppen vorgesehen sind, getätigt wurde.

Dies bedeutet, daß die Nachfragekonzentration bei diesen Unternehmen möglicherweise auch die Gefahr der Fremdablenkung erhöht, da das Interesse des nicht-genossenschaftlichen KFZ-Handels usw. an derartigen Aufträgen sicherlich steigt.

Alternative III : Die langfristige Verselbständigung der SVGen
(Die "Management-Strategie")

Im Mittelpunkt der unter Alternative II herausgestellten verkehrsgenossenschaftlichen Aktivitäten für die allernächsten Jahre steht die Beratungsfunktion (vor allem bei der Gründung von Akquisitionsgenossenschaften und -gesellschaften) und weitere Ausbau der auf eine Rahmenförderung beschränkten übrigen Leistungen gegenüber den Mitgliederunternehmen. Während für die Güterkraftverkehrsunternehmen Handlungsalternativen aufgezeigt werden konnten, die langfristig auf eine gegenüber dem Istzustand verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und damit Existenzsicherung hinauslaufen, sind die Entwicklungschancen für die SVGen selbst wesentlich gefährdeter. Um das Problem zu präzisieren, wird unterstellt, daß innerhalb des Zeitraumes 'langfristig' die Frachtenprüfung als genossenschaftliche Betätigung entfällt.[1)]
Dies bedeutet, daß die SVGen damit über 60 % der Gesamterträge auf der Grundlage des heutigen Förderungskomplexes einbüßen. Dieses Dilemma vermag auch eine wesentliche Steigerung der übrigen bestehenden oder zwischenzeitlich hinzukommenden Förderungsleistungen im bisherigen Mitgliederbereich kaum zu mildern. Der Ausfall der Erträge aus der Frachtenprüfung wirkt um so stärker, als - wie 'insidern' bekannt - die Überschüsse aus diesem Dienstleistungsbereich eine weitgehende interne Subventionierung und damit Aufrechterhaltung bestimmter "Verlustbringer" erst ermöglichen.
Zudem wird mit dem Fortfall der Prüfungstätigkeit der wesentliche selektive Anreiz zur Mitgliedschaft in den SVGen beseitigt, dessen Lücke durch die übrigen Förderungsleistungen schwerlich zu schließen sein dürfte. Die Aufrechterhaltung des derzeitigen und künftigen Leistungsprogramms gegenüber dem heutigen Mitgliederkreis ist somit ernstlich in Frage gestellt.

---

1) Vgl. S.147 ff , wo die Berechtigung dieser Annahme 'bewiesen' wird.

Diese Gefahr ist um so bedrohlicher, als sich in der heutigen Wirtschaft neben einer Gewinn- bzw. Rentabilitätsorientierung die davon (fast) unabhängige "Wachstumspsychose" breit macht. Sind schon in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen die Wachstumsraten und die erzielten Umsatzzuwächse ein wichtiges Indiz erfolgreichen Wirtschaftens, so gilt dies in erhöhtem Maße für Genossenschaften und deren Organbetriebe; einmal weil die Nicht-Operationalität des Förderungsauftrages als Erfolgsmaßstab faktisch das Umsatzvolumen und dessen Entwicklung als Maßgröße erfordert; zum anderen, weil ein dynamisches Genossenschaftsmanagement sich nur dort etablieren wird, wo langfristige Wachstumschancen gegeben sind.[1] Nicht zuletzt diese Zusammenhänge erfordern eine Suche nach Möglichkeiten, die langfristige Wachstumschancen der SVGen "ohne Rückfall" bieten.[2]

Damit stellt sich die Frage, ob nicht der Mitglieder-Kundenkreis (gewerbliche Kraftverkehrs und Speditionsunternehmen) für eine künftige Existenzsicherung bei stetigem Wachstum zu eng dimensioniert ist.

Es gibt im Genossenschaftsbereich eine Anzahl von Beispielen, die in ve gleichbaren Situationene derartige Wachstumshemmnisse des "historisch" begrenzten Mitgliederkreises durch Erweiterung desselben überwunden hab

---

1) Boettcher, Erik: Vertikale Integration und Wachstumschancen der Genossenschaften, a.a.O., S. 143 : " Zusammenfassend können wir sagen, daß ein hohes Wachstum don Genossenschaften für die Mitgli deshalb wichtig ist,weil expandierende Genossenschaften dynamische Unternehmer anziehen, wobei diese wiederum auf die Mitglieder so e wirken, daß sie sich einer schnell wandelnden Umwelt besser anpas können."

2) Die Möglichkeiten einer einschneidenden "Gesundschrumpfung" scheid bei genauer Kenntnis der SVG-Organisation, weil sich die dabei erz baren kostenwirksamen Einsparungen in relativ engen Grenzen halten dürften, d.h. der preisliche Vorsprung der Organbetriebe gegenüber verschiedensten nichtgenossenschaftlichen Konkurrenten ginge verlo und damit auch die Frequentierung seitens der Mitglieder.
Die Liquidation als ernsthafte Alternative durchzuprüfen scheidet weil sich hierfür in den Entscheidungsgremien nie eine (dazu noch lifizierte) Mehrheit finden dürfte und weil zudem bereits erste We beschritten werden, um einer einseitigen Mitgliederabhängigkeit en gegenzuwirken.

So waren die Konsumgenossenschaften in Deutschland noch bis vor wenigen Jahren auf die Förderung ihrer Mitglieder, d.h. vorwiegend der Arbeitnehmer der unteren Einkommensklassen ausgerichtet und sehr stark gewerkschaftlich orientiert. Diese Beschränkung der Förderung auf die einkommens- und konsumschwachen Bevölkerungskreise hat jedoch die Konkurrenzfähigkeit und damit die Wachstumschancen derart erschwert, daß nur die Neufassung des Förderungsauftrages im Sinne einer allgemeinen Verbraucherförderung die ideologische und damit zwangsläufig wirtschaftliche Benachteiligung wettmachen konnte.[1)]

Ähnliche Entwicklungen sind im genossenschaftlichen Bankensektor zu beobachten, wo z B. zur Förderung der Landwirtschaft gegründete Kreditinstitute mit ihren bäuerlichen Mitgliedern nur noch relativ geringe Umsätze tätigen, während der überwiegende Anteil heute auf landwirtschaftsfremde Mitglieder entfällt.[2)]

Welche Konsequenzen lassen sich aus diesem Sachverhalt für die Straßenverkehrsgenossenschaften herleiten?
Die Beschränkung der Förderungsaktivitäten auf den Unternehmenskreis, der "das Verkehrsgewerbe rechtmäßig .. betreibt "[3)] läßt eine dynamische Zukunftsentwicklung nicht zu, ja die Förderungs-

---

1) Vgl. u.a. Deter, Wolfgang: Deutsche Konsumgenossenschaften - Vom Arbeiterverein zur Verbrauchervertretung, Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, (Hrsg. Boettcher,E.), Bd 1, Karlsruhe 1968. Schmidt,Werner: Der Wandel der deutschen Konsumgenossenschaften in genossenschaftstheoretischer und wirtschaftlicher Sicht, Diss., Mannheim 1965.

2) Vgl Noell, Günter: Der Agrarkredit der Raiffeisen-Kreditgenossenschaften im Strukturwandel der westdeutschen Landwirtschaft, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim, a.a.O., S. 556: " Vergegenwärtigt man sich unter dieser Perpektive noch einmal den ständigen Rückgang des Anteils der Landwirte unter den Mitgliedern, dann leuchtet ohne weiteres ein, daß die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften ihre gesamte Geschäftspolitik stärker als in der Vergangenheit auf die Bedürfnisse der nicht-landwirtschaftlichen Kreise ausrichten müssen."

3) Vgl. § 5 der Satzung der Straßenverkehrs-Genossenschaft Westfalen-Lippe eGmbH in der Fassung vom 10.12.1964.

leistungen gegenüber diesen Mitgliedern werden sogar durch den Fortfall der Frachtenprüfung als Subventionierungsinstrument gefährdet. Deshalb könnte eine systematisch betriebene Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes als nächstliegender Ausweg beschritten werden. Als unmittelbare Kunden kommen sämtliche Unternehmen, die Werkverkehr betreiben, in Frage. Hier dürften im Versicherungs-, Finanzierungs- und Warensektor sicherlich echte Wachstumschancen vorhanden sein.

Diese Funktionsausweitung wird auch kaum die Situation der derzeitigen Mitglieder verschlechtern, da deren Rahmenförderung seitens der SVGen kaum die Wettbewerbssituation, die ja bei längerfristiger Betrachtung zwischen gewerblichem und Werkkraftverkehr besteht, tangiert.
Eine derartige Umorientierung durch gezielte Erweiterung des Kundenkreises wirft jedoch unmittelbar das genossenschaftsimmanente Finanzierungsproblem auf, das sich bei dieser Richtungsänderung offenbart. Es bliebe deshalb zu prüfen, ob nicht die langfristige Geschäftspolitik die Möglichkeit der Mitgliedschaft von Werkverkehr betreibenden Unternehmen anstreben sollte - einfach um den genossenschaftlichen Kapitalstock dieser Entwicklung anzupassen.

Auch aus einem anderen Blickwinkel erscheint es notwendig, diesen potentiellen Kunden die Mitgliedschaft zu ermöglichen: Das neue Genossenschaftsgesetz, das sich im Augenblick noch im Beratungsstadium befindet , sieht nämlich vor, daß der Umsatz im Nicht-Mitgliedergeschäft einen bestimmten Prozentsatz des Mitgliedergeschäftes nicht übersteigen darf.

Die hier diskutierte Basiserweiterung wird sicherlich bei den Bundesverbänden und deren Dachorganisation auf Widerstand stoßen, da sie naturgemäß den erheblichen Einfluß dieser Institutionen auf die Grundsätze der Geschäftspolitik der SVGen abschwächt - Unternehmen, die Werkverkehr betreiben, sind nämlich in diesen Verbänden nicht vertreten.
Im Bereich des gegenwärtigen Mitgliederkreises, einschließlich seiner Vertreter in den gewählten genossenschaftlichen Entscheidungsgremien, sind die zu erwartenden Schwierigkeiten sicherlich wesentlich geringer; dafür spricht die zu beobachtende weitgehende Indifferenz der Mitglieder gegenüber ihren Organbetrieben.[1)]

Das denkbare Leistungsortiment geht hierbei weit über den Kleinverkauf von Kfz-Zubehör an jedermann, wie er heute bereits in einzelnen Regionalgenossenschaften betrieben wird, hinaus; der Versicherungs- und Finanzierungssektor, sowie die Unterwegsbetreuung (Motelbau usw.) dürften bei einer so breit angelegten Kunden- bzw. Mitgliederbasis zusätzliche Märkte und damit Chancen eröffnen, die einer Expansionsstrategie nicht im Wege stehen.

In einer zweiten Stufe der Basiserweiterung könnte daran gedacht werden, den Aktionsradius über alle Güterkraftverkehr als Gewerbe und als Werkverkehr betreibenden Unternehmer hinaus auf die Gesamtheit von Fahrzeughaltern (Lastkraftwagen und Personenkratfwagen gewerblcher und/oder privater Eigentümer) auszudehnén und diese als potentielle Kunden zu umwerben.
Der Einwand, damit würde das akkumulierte Genossenschaftskapital den bisherigen Mitgliedern weitgehend entzogen, um einem Personenkreis zugute zu kommen, der keinen Beitrag zur Entstehung dieses

---

1) Vgl. Kessler, Hans-Joachim: Chancen der Kooperation ,.., a.a.O., S. 78 ff, bes. S. 82.

"Sozialkapitals" [1] geleistet hat, ist zumindest für den Bereich der Straßenverkehrs-Genossenschaften nicht stichhaltig. Denn die angesammelten Rücklagen, die fast ausschließlich aus der Frachtenprüfung resultieren, sind allenfalls mittelbar auf den Organbetrieb und dessen Mitgliederfrequentierung zurückzuführen: unmittelbare Ursache ist die Übertragung hoheitlicher Funktionen auf Selbsthilfeeinrichtungen des Gewerbes, d.h. andernfalls wären die Überschüsse vom Staat vereinnahmt und möglicherweise 'artfremd' verwandt worden.

Inwieweit dieser Weg, der sicherlich einer Aushöhlung der Organbetriebe durch den gegenwärtigen Mitgliederkreis[2] entgegenwirkt, ja dessen Rahmenförderung für die Zukunft erst sicherstellt, und gleichzeitig für dynamische Managementpersönlichkeiten attraktiv werden dürfte, sich als beschreitbar erweist, liegt in der Hand der Entscheidungszentren der Straßenverkehrs-Genossenschaften und der Verbände selbst.

Das genossenschaftliche Management dürfte die Politik einer solchen Erweiterung des Mitglieder- und vor allem des Kundenkreises sicherlich begrüßen, weil damit die langfristigen Entscheidungen, die der Organbetrieb als rechtlich selbständiges Unternehmen zu treffen hat, weniger dem Kriterium der jeweiligen "Genossenschaftstreue" als der unternehmerischen Qualität des Management selbst unterliegen.

Diese als "Management-Strategie" zu kennzeichnende langfristige Anpassung der Straßenverkehrs-Genossenschaften würde sich übrigens durchaus in die Entwicklung anderer Genossenschaftssparten einreihen lassen.

---

1) Zu dieser Problematik vgl. Henzler, Reinhold: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, a.a.O., S. 49 ff, S. 103 f

2) In einer solchen Entwicklung die "Entartung" genossenschaftlicher Wirtschaftsweise zu sehen, ist unzutreffend, da die Mitgliederförderung erst durch diese Maßnahmen langfristig sichergestellt werden kann.

Im deutschen Genossenschaftswesen läßt sich - ein wenig verallgemeinert - beobachten, daß in Genossenschaften, denen der Übergang zu integrierten Genossenschaften (mit starker Stellung des Managements, was bis zur Entscheidungsbefugnis in die Mitgliederunternehmen reicht) nicht gelingt bzw. nicht möglich ist, das Management den Weg der Basisverbreitung, die oft weniger auf neue Mitglieder als auf neue Kunden gerichtet ist, geht.

So wird auch in Genossnschaften mit marktähnlichen Beziehungen zwischen Mitgliedern und Organbetrieben die Machtstellung des Managements entscheidend aufgewertet.

Für die langfristige Entwicklung der Straßenverkehrs-Genossenschaft folgt hieraus die Notwendigkeit, die Kontrolle der Geschäftsführung auszubauen, um sicherzustellen, daß die Mitgliederinteressen nicht den Managementinteressen nachgeordnet werden - eine solche Entwicklung müßte man wohl als 'entartet' ansehen.

Schlußbemerkungen

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage nach den Zukunftschancen des gewerblichen Güterkraftverkehrs in einer sich abzeichnenden liberalisierten EWG-Verkehrsmarktordnung. Es konnten unternehmerische Strategien aufgezeigt werden, die eine Existenzsicherung auch im rauhen Klima (weitgehend) freien Wettbewerbs sicherstellen - soweit die Unternehmen dynamisch genug sind, diese Anpassungsmaßnahmen auch zu realisieren. In einem zweiten Teil wurden die Möglichkeiten der positiven Einflußnahme der Gewerbeorganisationen auf die Sicherstellung und Verbesserung dieser Maßnahmen der Mitgliederunternehmen erörtert. Abschließend bleibt noch zu klären, ob und inwieweit sich auch der Staat in die Unterstützung dieses Wandlungsprozesses einschalten sollte.

Zwischen der fast 50 Jahre dauernden 'Unterdrückung' des Wettbewerbs als Koordiniertungsinstrument auch für (Güterkraft-) Verkehrsmärkte und der bestehenden insgesamt wenig effizienten Unternehmensstruktur wurde im Laufe der Untersuchung mehrfach ein Kausalzusammenhang aufgezeigt.

Es sollte deshalb selbstverständlich sein, daß sich die staatliche Wirtschafts- und Verkehrspolitik bei den anstehenden Anpassungsprozessen stärker engagiert als in Branchen, die im freien Wettbewerb 'groß' geworden sind. Der in diesem Zusammenhang auch oft angeführte Hinweis auf die staatliche Verpflichtung zur Mittelstandsförderung soll nicht zur Begründung herangezogen werden, da dadurch oft verschleiert wird, daß mit diesen Anpassungsprozessen auch notwendigerweise eine Auslese der Wettbewerber einhergeht. Als vorrangigste Aufgabe staatlicher Kooperations- und Konzentrationsförderung muß es angesehen werden, einen fest umrissenen Terminplan für die sukzessive Liberalisierung dieses Verkehrsteilmarktes zu entwickeln. Erst wenn den Betroffenen die darin enthaltenen, zeitlich fixierten Veränderungen

der Verkehrsmarktordnung bekannt sind, wird die 'Not'wendigkeit für Anpassungsaktivitäten erkannt und auch realisiert. Parallel mit dieser notwendigen Orientierungshilfe lassen sich weitere Anapssungehilfen anführen, die geeignet sind, den Selbsthilfewillen im Güterkraftverkehrsgewerbe zu steigern.
Als ein wichtiger Schritt zur Steigerung des Selbsthilfewillens im rechtlichen Bereich ist die angeführte Aussetzung des EWG-Kartellverbots für Unternehmenszusammenschlüsse im Güterkraftverkehrsgewerbe (bis zu bestimmten größenabhängigen Grenzen) anzusehen. Für den nationalen Bereich ist dabei sicherzustellen, daß die Beibahltung der gem. § 99 Abs. 1 GWB bestehende Ausnahme vom Kartellverbot - zumindest befristet für den Zeitraum der Umstrukturierung - beibehalten wird.

Daneben sind weitere, mehr ökonomisch orientierte Maßnahmen staatlicherseits zu befürworten. Da die Kooperation und Konzentration im diesem Gewerbezweig die Funktionsfähigkeit eines auf dem Marktmechanismus beruhenden Wettbewerbs am ehesten gewährleisten, sollte sich der staatliche Einfluß vor allem der Verwirklichung dieser unternehmerischen Strategien annehmen. Diese Mitbeteiligung kann einmal auf die Förderung und Einflußnahme diesbezüglicher Maßnahmen der Gewerbeorganisationen gerichtet sein, und zum anderen unmittelbar wirkende Anreize wie Abschreibungsvergünstigungen für Anlagegüter, Finanzierungshilfen u.ä. für Unternehmergemeinschaften gewähren. Allerdings ist dabei darauf zu achten, daß die Einräumung derartiger (befristeter) Vorteile an Voraussetzungen gebunden ist,die oberhalb von "Minimallösungen" liegen.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

	Anordnung PR Nr. 146/48 (Abfertigungsvergütung für Spediteure) vom 29. Dezember 1948 in der Fassung der ab 1. Februar 1959 gültigen Verordnung PR Nr. 3/59 vom 22. Januar 1959.
	Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, G 1203 B, Rechtsvorschriften, 11. Jg.,Nr. L 175, vom 23.7.1968, S. 1 ff.
Bellinger,Bernhard	Abrechnungssysteme in der Verkehrswirtschaft, Stand und Möglichkeiten einer Vereinheitlichung, Wiesbaden 1969.
Berlin, Hans	Kooperationsförderung als verbandspolitische Aufgabe, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt, H.), Godesberg 1969, S. 195 ff.
Binnenbruck, Horst H.	Zur Kooperation im Straßengüterverkehr, in: Der Güterverkehr, 16. Jg. (1967), Heft 10, S. 329 ff.
Binnenbruck, Horst H.	Zur Systematisierung der Kooperationsmöglichkeiten im Straßengüterverkehr, in : Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt, H.), Bad Godesberg 1969, S. 172 ff.
Blum, Reinhard	Der Wettbewerb im wirtschaftspolitischen Konzep in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 121. Bd., 1. Heft, Tübingen 1965, S. 60 ff.
Boettcher, Erik	Vertikale Integration und Wachstumschancen der Genossenschaften, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim (Hrsg. Weisser,G.), Göttingen 1968, S. 141 ff.
Derselbe	Selektion im Genossenschaftswesen, in: Selektio im Genossenschaftswesen, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster (Hrsg. Boettcher, E.), Bd. 14, Karlsruhe 1966.

Braun, Theodor — Kooperation und Konzentration im Verkehr unter besonderer Berücksichtigung der Verkehrsverhältnisse in Nordrhein-Westfalen, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt,H.), Bad Godesberg 1969, S. 113 ff.

Braun, Walter — Die Kapazität von Güterkraftverkehrsbetrieben, Veröffentlichungen der Wirtschaftshochschule Mannheim, Reihe 1 : Abhandlungen, Bd. 6, Stuttgart 1959.

Clasen, Bernward — Rationalisierungsvorteile und Wettbewerbsbeschränkungen durch Kooperationsformen im Verkehr, in : Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 61, Göttingen 1970.

Deter, Wolfgang — Deutsche Konsumgenossenschaften - Vom Arbeiterverein zur Verbrauchervertretung, Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster (Hrsg. Boettcher,E) Bd. 1, Karlsruhe 1968.

Deutscher Bundestag — Begründung zu dem Entwurf eines Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, BT-Drucksache II/1158.

Deutscher Bundestag — Schriftlicher Bericht zu BT-Drucksache III/2830/2832/2832/2833.

Deutscher Bundestag — Verkehrspolitisches Programm für die Jahre 1968-1972, BT-Drucksache V/2494.

Dülfer, Eberhard — Probleme der Unternehmens- und Führungsorganisation in der modernen Genossenschaft. In: Gegenwartsfragen genossenschaftlicher Unternehmen, (Schriften für die gewerblichen Warengenossenschaften, Hrsg.: Deutscher Genossenschaftsverband Schulze-Delitzsch e.V. Bonn), Wiesbaden 1963.

Egler, Joachim — Konzentration und Kooperation im gewerblichen Güterfernverkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 56, Göttingen 1969.

Egler, Joachim / Eisel, Rolf Rainer	Konzentration und Kooperation im gewerblichen Güterkraftverkehr, in: Konzentration und Kooperation im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.) Heft 50, Göttingen 1968, S. 125 ff.
Eicher, Siegfried	Kooperation im Verkehr aus der Sicht der verladenden Wirtschaft, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg Schmidt, H.), Bad Godesberg 1969, S.134ff
Eisel, Rolf Rainer	Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 53, Göttingen 1968.
Ewers, Hans-Jürgen	Wettbewerbspolitische Ansätze in der deutschen Verkehrspolitik seit den Verkehrsänderungsgesetzen - Eine kritische Analyse -, in: Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 63, Göttingen 1971.
Derselbe	Planung im Güterkraftverkehr, in: Planung im Verkehrssektor, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 54 Göttingen 1969. S. 75 ff.
Europäische Wirtschaftsgemeinschaft Kommission	Aktionsprogramm für die gemeinsame Verkehrspolitik, Dok. KOM (62) 88, endg. Brüssel 1962.
Dieselbe	Die gemeinsame Verkehrspolitik nach der Entschließung des Rates vom 20 Oktober 1966, SEK (67), 346 eng., Brüssel 1967.
Fischoeder Peter	Factoring in Deutschland, Diss., Köln 1963.
Florence P. Sargant	The Logic of British and American Industry, 2. Auflage, London 1961.
Freimuth, Wolfgang	Zur Frage der Kontingentierung des gewerblichen Straßengüterfernverkehrs in einer marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnung, Buchreihe des Instituts für Verkehrswissenschaft an der Universität zu Köln (Hrsg. Willeke, R.), Nr. 24, Düsseldorf 1969.

	Geschäftsberichte 1968 und 1969 der Straßenverkehrs-Genossenschaften Westfalen-Lippe eGmbH., Münster.
Glomb, Georg Peter	Finanzierung durch Factoring, in: FIW-Forschungsreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln 1970.
Gutenberg, Erich	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 10 neub. u. erw. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965.
Derselbe	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 8. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965.
Hallmann, Johannes B.	Praktische Ansätze zur zwischenbetrieblichen Kooperation im Güterkraftverkehr, in : Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt,H.), Bad Godesberg 1969, S. 245 ff.
Derselbe	Praktische Ansätze zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im Güterkraftverkehr, in: Rationeller Transport, 17. Jg. (1968), S. 256 ff.
Hamm, Walter	Die Straßenverkehrsgenossenschaften vor neuen Aufgaben, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim (Hrsg. Weisser,G.), Göttingen 1968, S. 497 ff.
Derselbe	Preise als verkehrspolitisches Ordnungsinstrument, Heidelberg 1964.
Derselbe	Die Rationalisierung der Transportkette, in: Die Rationalisierung der Transportkette, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Reihe B: Seminar, B 3, Köln 1969, S. 1 ff.
Hartrodt, Georg	Die Diskontierung von Buchforderungen, Berlin 1912.
Hax, Karl	Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Verhandlungen auf der Tagung des Vereins für Sozialpolitik-Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften - in Bad Kissingen 1960, Schriften des Vereins für Sozialpolitik,N.F. Bd. 22, Berlin 1961, S. 69 ff.

Heimes, Anton	Die Genossenschaften des Straßenverkehrs, in: Verkehrs-Rundschau, München 1950, Heft 40, S. 497.
Derselbe	Die Organisation des gewerblichen Güterfernverkehrs in Deutschland, in: Der Güterverkehr, Heft 5, 1962, S. 113 ff.
Derselbe	Gewerbepolitische Aspekte zur Kooperation im Güterkraftverkehr, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt, H.), Bad Godesberg 1969, S. 160ff.
Derselbe	Rationalisierung und Produktivitätssteigerung im gewerblichen Straßengüterverkehr, in: Internationales Verkehrswesen, 21. Jg., (1969), Heft 5, S. 144 ff.
Heinen, Edmund	Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966.
Henzler, Reinhold	Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962,
Heuß, Ernst	Allgemeine Markttheorie, Tübingen, Stuttgart 1965.
Hilger, Peter	Warum genügt die bisherige Kooperation nicht? in: Rationeller Transport, 17. Jg. (1968), S. 259 f.
Hopmeier, Fritz	Die wirtschaftsrechtliche Ordnung im Güterverkehr. Das Koordinationsproblem Schiene-Straße-Wasserstraße, Diss., Freiburg i. Br. 1956.
Illetschko, Leopold	Art. Verkehrsbetrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart, Tübigen, Göttingen, 196 , S. 111 ff.
Jahnke, Klaus-Jürgen	Marketing im gewerblichen Güterverkehr auf der Straße als Kooperationsproblem, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt,H.), Bad Godesberg 1969, S. 257 ff.
Jürgensen, Harald	Art. Verkehrstarifpolitik, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 11, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1961, S. 141 ff.
Jürgensen, Harald / Aldrup, Dieter	Verkehrspolitik im europäischen Integrationsraum, Schriftenreihe zum Handbuch für Europäische Wirtschaft (Hrsg. Rieber, H.), Bd. 10, Baden-Baden 1968.

Kantzenbach, Erhard	Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbes, Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg (Hrsg. Jürgensen,H.), Heft 1, Göttingen 1966.
Kellerer, Hans	Zur statistischen Messung der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft (Hrsg.Arndt, H.), Bd. 1: Stand der Konzentration, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Berlin 1960, S. 41 ff.
Kessler, Hans-Joachim	Chancen der Kooperation im westdeutschen Güterfernverkehr mit Kraftwagen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 38, Marburg 1969.
Kienbaum, Gerhard	Kooperation im Transportwesen, in: Rationeller Transport, 27. Jg. (1968), S. 251 ff.
Derselbe	Kooperation im Transportwesen, in : Rationeller Transport, 17. Jg. (1968), S. 251 ff.
Klaus, Günter	Begriffe für Leistungs- und Kostenanalysen im Binnenverkehr, Forschungsberichte des Instituts für Verkehrswissenschaft an der Universität zu Köln (Hrsg. Berkenkopf,P.), Heft 8, Düsseldorf 1963.
Kraus, Herbert	Kooperation in der Transportkette, in: Die Rationalisierung der Transportkette, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Reihe B: Seminar, B 3, Köln 1969, S. 20 ff.
Krelle, Wilhelm	Preistheorie, Tübingen, Zürich 1961
Kolaric', V.	Eigenarten des Verkehrsmarktes als eine der Determinanten der Verkehrspolitik, in: Verkehrsannalen 1968, S. 353 ff.
Kreß, Herbert/ Kessler,Hans-Joachim	Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur der Straßengüterverkehrsgenossenschaften, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 35, Marburg 1967.

Knopik, Gisbert	Factoring - Ein neuer Weg der Absatzfinanzierung und der Kreditsicherung, Frankfurt a.M. 1960.
Lauermann, Rudolf	Die Straßenverkehrsgenossenschaften im Rahmen einer Ordnung des Güterfernverkehrs, Diss., Münster 1951.
Lausmann, Josef	Kooperation im gewerblichen Güterfernverkehr, in: Rationalisierung, 15. Jg. (1964), S. 17 f.
Lechner, Karl	Verkehrsbetriebslehre, Sammlung Poechel, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, Reihe III: Betriebslehren (Hrsg. Seischab,H.), Stuttgart 1963.
Leffson, Ulrich	Vorwort zu Henzler, Reinhold/Schmidt, Ferdinand: Erfolgsanalyse und Prüfung der Genossenschaften, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster (Hrsg. Boettcher, E.), Heft 12, Karlsruhe 1966, S. 5 f.
Lemper, Alfons	Die preistheoretischen und preispolitischen Grundprobleme der Tarifgestaltung im Binnenverkehr, Verkehrswissenschaftliche Veröffentlichungen des Ministeriums für Mittelstand und Verkehr Nordrhein-Westfalen, Heft 52, Düsseldorf 1962.
Linden, Walter	Art. Kraftverkehr, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 6, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 257 ff.
Derselbe	Der Reichs-Kraftwagen-Betriebsverband (RKB), in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 23. Jg. 1952, S. 1 ff.
Lohmann, Martin	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. neub. Aufl., Tübingen 1964.
Marx, August / Ackermann, Karl-Friedr.	Autohöfe des Güterkraftverkehrs - Entwicklung und Funktionen, Wiesbaden 1967.
Menze, Hubert	Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Bindung, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 6, Berlin 1960.

Meyer, Anton — Lastwagen rationell einsetzen, Zürich 1967.

Meyer, H.-R. — Möglichkeiten einer marktwirtschaftlichen Ordnung des Verkehrs, in: Beiträge zur Verkehrstheorie und Verkehrspolitik, Festgabe für Paul Berkenkopf (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Düsseldorf 1961.

Molsberger, Josef — Zwang zur Größe? Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, hrsg. v. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg. Meyer, Fritz W.), Nr. 31, Köln 1967.

Müller-Armack, Alfred — Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik Studien und Konzepte zur Sozialen Marktwirtschaft und zur europäischen Integration, Freiburg 1966.

Noell, Günter — Der Agrarkredit der Raiffeisen-Kreditgenossenschaften im Strukturwandel der westdeutschen Landwirtschaft, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim (Hrsg. Weisser,G.), Göttingen 1968, S. 549 ff.

Ohm, Hans — Definitionen des Leistungswettbewerbes und ihre Verwendungsfähigkeit für die praktische Wirtschaftspolitik, in: Zur Grundlegung wirtschaftspolitscher Konzeptionen (Hrsg. Seraphim, H.J.), Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 18, Berlin 1960, S. 239 ff.

Olson, Mancur Jr. — Die Logik des kollektiven Handelns- Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe, Tübingen 1968.

Peters, Hans-Rudolf — Marktwirtschaftliche Verkehrsordnung und die "Besonderheiten" des Güterverkehrs, Bad Godesberg 1966.

Penrose, Edith Tilton — The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959.

Pohmer, Dieter — Die Konzentrationsbegünstigungen der Unternehmensbesteuerung, in:Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, NUrnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Berlin 1954, S. 213 ff

Precht, Georg Martin	Das Organisationsproblem des gewerblichen Güterfernverkehrs mit Kraftfahrzeugen, Diss., Nürnberg 1936.
Predöhl, Andreas	Verkehrspolitik, 2. verb. u. erw. Aufl., Göttingen 1967.
Derselbe	Kooperation durch Kartellierung, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt, H.), Bad Godesberg 1969, S. 79 ff.
Preuß, Ulrich	Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften - Zur Geschäftspolitik des genossenschaftlichen Managements. In: Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster (Hrsg. Boettcher, E.), Bd. 3, Karlsruhe 1969.
Reuter, A.	Die Regelung des privaten Güterfernverkehrs mit Kraftfahrzeugen, Jena 1937.
Ridder, Klaus	Kooperation zwischen den Verkehrsträgern, in: Konzentration und Kooperation im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus,H.St) Heft 50, Göttingen 1968, S. 181 ff.
Derselbe	Vertikale Konzentration, Diversifikation und freier Wettbewerb im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 57, Göttingen 1969.
Röck, Werner	Die Regulierung des Wettbewerbs auf den EWG-Verkehrsmärkten, in: Stand und Möglichkeiten einer gemeinsamen EWG-Verkehrspolitik, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 65, Göttingen 1971, S. 277 ff.
Ruchti, Hans	Die Abschreibung - Ihre grundsätzliche Bedeutung als Aufwandsfaktor, Ertragsfaktor und Finanzierungsfaktor, Stuttgart 1953.
Rühle von Lilienstern, Hans	Das Beratungswesen im Dienste der Kooperationsförderung im Verkehr, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt,H.), Bad Godesberg 1969, S. 129 ff.

Satzung für den Verband für das Verkehrsgewerbe Westfalen-Lippe e.V., in der Fassung vom 18.4. 1961.

Satzung der Straßenverkehrs-Genossenschaft Westfalen-Lippe e.V., in der Fassung vom 10.12.1964.

Sauermann, Heinz — Einführung in die Volkwirtschaftslehre, Bd. II, Wiesbaden 1964.

Seebohm, Hans-Christoph — Ziele und Wege der deutschen Verkehrspolitik, Vorträge und Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Predöhl, A.), Heft 24, Göttingen 1961.

Seidenfus, Helmuth-Stefan — Die "Eigengesetzlichkeit des Verkehrs" - ein Anpassungsproblem, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 32. Jg. (1961), S. 159 ff.

Simon, ... — Kooperation im Verkehrsgewerbe. In: Das Verkehrsgewerbe, Mitteiulungsblatt des Verkehrsgewerbes Westfalen-Lippe, 19. Jg. (1970), Heft 1, S. 11 ff.

Statistisches Bundesamt — Wirtschaft und Statistik, Jg. 1964, o.O.o.J.

Straßenverkehrs-Genossenschaft-Taschenbuch für das Straßenberkehrsgewerbe Westfalen-Lippe 1970, (Hrsg. Straßenverkehrs-Genossenschaft Westfalen-Lippe eGmbH., Münster.

Stukenberg, Helmut — Zukunftsaufgaben der Kooperation im kombinierten Verkehr aus der Sicht der Deutschen Bundesbahn, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt,H.), Bad Godesberg 1969, S. 150 ff.

Schiller, Karl — Sozialismus und Wettbewerb, in: Der Ökonom und die Gesellschaft, Stuttgart 1964.

Schmidt, Herbert — Kooperation als Instrument zur Verkehrs- und Gewerbepolitik, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt, H.), Godesberg 1969, S. 13 ff.

Derselbe — Strukturprobleme und Strukturanpassung durch Kooperation im mittelständischen Güternahverkehrsgewerbe, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt, H.), Godesberg 1969, S. 211 ff.

Schmidt, Werner — Der Wandel der deutschen Konsumgenossenschaften in genossenschaftstheoretisher und wirtschaftlicher Sicht, Diss., Mannheim 1965.

Schneider, Erich — Einführung in die Wirtschaftstheorie, III. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 8. durchges. u. erw. Aufl., Tübingen 1963.

Schroiff, Franz-J. — Art. Verkehrsgenossenschaften, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 11, Stüttgart, Tügingen, Göttingen 1961, S. 118 ff.

Schulte, Hans-Hermann — SVG-Westfalen-Lippe: Wirtschaftsorganisation dient Allgemeinwohl, in: Westfälische Nachrichten" vom 29.10.1969, S. 22 f.

Tarif für den Güternahverkehr mit Kraftfahrzeugen (GNT) mit Erläuterungen von Borgaß,H. und Bohley, B., Stand : 1. August 1968, Düsseldorf o.J..

Verkehrswirtschaftliche Zahlen (VWZ) 1968 (Hrsg. Bundesverband des Deutschen Güterfernverkehrs, BDF e.V.), o.O.o.J..

Verkehrswirtschaftliche Zahlen (VWZ) 1969 (Hrsg. Bundesverband des Deutschen Güterfernverkehrs, BDF e V.), o.O.o.J..

Voigt, Fritz — Die Betriebsstruktur im gewerblichen Güternahverkehr auf der Straße, in: Kooperation im Verkehr (Hrsg. Schmidt, H.), Bad Godesberg 1969, S. 202 ff.

Wehner, B. — Betriebsanlagen des Kraftverkehrs, in: Der Straßenverkehr, 29. Jg. 1938, Heft 24, S. 404 ff.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesverkehrsministerium, Grundsätze zur Verkehrspolitik, Schriftenreihe des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesverkehrsministerium, Heft 9, Bad Godesberg 1961.

Wißkirchen, Heinz — Factoring in Deutschland, in: Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln (Hrsg. Rittershausen, H.), Bd. 3, Köln 1963.

Wölte, Helmut — Die Neuordnung de Marktzuganges im gewerblichen Güterfernverkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. Seidenfus, H.St.), Heft 55, Göttingen 1969.

o.V. — "Bundeskabinett billigte Tariferhöhungen", in: Deutsche Verkehrs-Zeitung (DVZ), 24. Jg., Nr. 26, vom 28. Februar 1970, S. 1

o.V. — Die Straßenverkehrs-Genossenschaft Westfalen-Lippe. Stolze Leistungen im Dienste des Strassenverkehrs-Unternehmen in: Blätter für Genossenschaftswesen, 97. Jg. 1951, Nr. 21, S. 387 f.

o.V. — "Länder beraten neues Konzessionssystem", Pressemitteilung,in: Deutsche Verkehrs-Zeitung (DVZ), 25. Jg. vom 16. Januar 1971, S. 1

o.V. — "Lebers Pfennig-Taktik" in: Der Volkswirt, 23. Jg. (1969), Nr. 47 vom 21.11.1969, S. 26/28.

o.V. — Organisatorische Maßnahmen zur Transportrationalisierung, in Rationeller Transport, 17. Jg.(1968), S. 249.

o.V. — "Stolze Steigerung der Transportleistung", in: FAZ Nr. 169 vom 26. Juli 1971, S. 13.

o.V. — Verkehrsgenossenschaften die wirkliche wirtschaftliche Heimat aller gewerblichen Verkehrstreibenden, in: Verkehrs-Rundschau, München 1950, Heft 12, S. 138.

Lebenslauf

Am 18.8 1941 wurde ich als einziger Sohn des Kaufmanns Engelbert Normann und seiner Ehefrau Martha, geb. Lohmeier in Borghorst geboren. Mein Vater fiel 1943 in Rußland. 1948 heiratete meine Mutter den Kaufmann Hans Bönte.

Von 1948 bis 1952 besuchte ich die Kath. Volksschule in Borghorst und anschließend das Gymnasium Arnoldinum in Burgsteinfurt, wo ich 1963 die Reifeprüfung ablegte. Von 1963 bis 1969 studierte ich an der Wilhelms-Universität in Münster Betriebswirtschaftslehre. Die Diplomprüfung bestand ich am 9.4.1969. Danach war ich freier Doktorand am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster bei Prof. Dr. Erik Boettcher.

Während des Studiums habe ich in den Semesterferien praktische Erfahrungen sammeln können, u.a. im elterlichen Großhandelsunternehmen, einer Genossenschaftsbank und einem Textilbetrieb.

Seit Mai 1971 bin ich in der Planungsabteilung eines namhaften Unternehmens der Glas- und Kunststoffbranche tätig.

Im Juli 1969 heiratete ich meine Frau Ursula, geb. Scherer. Unser Sohn Engelbert wurde im März 1971 geboren.

BAMBERGER FOTODRUCK · RUDOLF RODENBUSCH
8600 BAMBERG · Pödeldorferstr. 88 Telefon 0951/31299